

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium

2002 - 2009

Tomáš Moudrý

Vzdělávání trenéry a vzdělávání trenérů ČBF

Teaching and learning coaches from ČBF

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce.....Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

Q2008/1057



2551191673

**Filozofická fakulta
Univerzity Karlovy v Praze**

Prohlašuji, že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracoval zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

29. června 2009

Tomáš Staněk

Obsah

Resumé.....	5
Summary.....	5
0 Úvod.....	7
1 Trenér.....	9
1.1 Trenér - definice pojmu.....	9
1.2 Osobnost trenéra.....	10
1.2.1 Charakteristické rysy osobnosti trenéra.....	11
1.2.2 Adepti trenérství.....	13
1.3 Vývoj vymezení role trenéra a jeho úkolů.....	16
1.3.1 1950 - 1970.....	17
1.3.2 1970 - 1990.....	18
1.3.3 1990 - současnost.....	21
1.4 Úkoly trenéra.....	23
1.5 Shrnutí.....	24
2 Vzdělávání trenérů.....	26
2.1 Formální vzdělávání trenérů - definice pojmu.....	26
2.1.1 Organizační rámec formálního vzdělávání trenérů.....	27
2.1.2 Školení trenérů licence C.....	27
2.1.3 Školení trenérů licence B.....	30
2.1.4 Školení trenérů licence A.....	33
2.1.5 Seminář trenérů.....	38
2.1.5.1 Organizace seminářů oblastními TMK.....	40
2.1.6 Porovnání s evropskými organizacemi trenérů.....	43
2.2 Neformální vzdělávání trenérů.....	44
2.2.1 Neformální vzdělávání trenérů - definice pojmu.....	44
2.2.2 Význam neformálního vzdělávání trenérů.....	46
2.2.3 Zdroje neformálního vzdělávání trenérů.....	46
2.2.3.1 Trenérské asociace a sdružení.....	47
2.2.3.2 Další zdroje neformálního vzdělávání trenérů.....	49
2.3 Zkušenostní učení trenérů.....	59

2.3.1	Zkušenostní učení trenérů - definice pojmu.....	59
2.3.2	Zdroje zkušenostního učení trenérů.....	60
2.3.2.1	Utkání.....	61
2.3.2.2	Trénink.....	61
2.3.2.3	Hra a hráčská zkušenost.....	62
2.3.2.4	Rozhovor.....	63
2.4	Shrnutí.....	63
3	Vzdělávání trenéry.....	65
3.1	Herní výkon.....	65
3.2	Určení obsahu tréninku.....	67
3.2.1	Role trenéra v určení obsahu tréninku.....	67
3.2.2	Roční tréninkový plán.....	68
3.3	Motorické učení.....	69
3.3.1	Průběh motorického učení.....	71
3.3.2	Užití zpětné vazby.....	72
3.4	Didaktika tréninkového procesu.....	74
3.4.1	Metodicko-organizační formy.....	75
3.4.2	Sociálně-interakční formy.....	77
3.4.3	Organizační formy.....	78
3.5	Shrnutí.....	80
4	Závěr.....	82
	Soupis bibliografických citací.....	84
	Bibliografie.....	90
	Přílohy.....	92
	Příloha A.....	92

Resumé

Vzdělávání trenéry a vzdělávání trenérů jsou procesy, na kterých se v obou případech podílí trenér. V prvním jako vzdělavatel a v druhém jako vzdělávající se. Tato práce se snaží oba tyto procesy s důrazem na vzdělávání trenérů prozkoumat a současně definovat pojem trenér a jeho role. V závěru pak shrnuje výsledky tohoto zkoumání.

První část práce je zaměřena na trenéra. Definuje tento pojem, zkoumá vývoj úkolů trenéra v posledních šedesáti letech a určuje jeho role a úkoly spojené s výkonem tohoto povolání.

V druhé části se práce zabývá vzděláváním trenérů. Poznané formy dělí do tří částí. Všechny tyto části popisuje a hodnotí jejich vzdělávací přínos pro povolání trenéra.

Třetí část pak popisuje vzdělávání trenéry. Pojmenovává základní složku tréninku jako motorické učení. Zkoumá proces tréninku z pohledu trenéra a jeho rozhodování. Ze stejného pohledu popisuje didaktiku tréninkového procesu a trenérem užívané didaktické formy.

Summary

Education by coaches and education of coaches are both processes where the coach plays an integral role within the process. In the first process the coach takes the role of teacher and educator in the second process the role of student. This thesis focuses on both of these processes and aims to define the function of coach and his/her role. In the end the thesis summarizes results of this research.

The first part focuses on coach. It defines the term, examines the development of tasks of coaches within last 60 years and defines the role and objectives connected with exercise of the function.

The second part of the thesis focuses on education of coaches. The identified forms of education are divided in three parts. All of these parts describe and evaluate their educational value for function of coach.

The third part focuses on education by coaches. It identifies the fundamental part of training as psychomotor learning. It examines the process of training from the coach' view and his/her decision making. From the same view it describes the didactics of training process and didactical forms used by coaches.

0 Úvod

Jsem basketbalovým trenérem již dvanáct let. Za tuto dobu jsem v roli trenéra vedl či se jako asistent trenéra podílel na vedení celkem sedmi družstev, která dohromady nastupovala v dvanácti soutěžích. Jednalo se jak o soutěže mládeže národní úrovně tak v případě dospělých třetí nejvyšší soutěže. Má osobní hráčská kariéra trvá pouze o dva roky delší dobu. Při výkonu trenérského povolání jsem vzhledem k nedostatku hráčských zkušeností tedy již od samého začátku zcela zásadně pocíťoval nutnost vzdělávání se a seznamoval jsem se tak s prostředím vzdělávání trenérů a s výkonem role trenéra. Možná právě díky této životní zkušenosti považuji vzdělávání trenérů za základní předpoklad pro úspěch.

Díky studiu na katedře andragogiky a personálního řízení jsem měl možnost si uvědomit skutečné možnosti, které andragogika dospělým nabízí prostřednictvím vzdělávání a to včetně profesní oblasti. Ve spojení se svou kariérou basketbalového trenéra a úvahami o mém dalším profesním směřování vysvítá možnost profesně se realizovat právě v oblasti vzdělávání basketbalových trenérů.

Tyto důvody - výkon trenérského povolání, studium na katedře andragogiky a záměr zabývat se vzděláváním basketbalových trenérů profesně mě tedy vedly k volbě tématu mé diplomové práce, kterým je vzdělávání trenéry a vzdělávání trenérů ČBF.

Vzhledem k tomu, že samo vzdělávání trenérů je prostředkem, který napomáhá dosahování sportovních cílů a jedná se tedy o součást celkového výkonu role trenéra, rozdělil jsem svou práci do tří částí. Struktura celé práce kopíruje skutečnost: člověk se stává trenérem, dále se vzdělává a na základě svého trenérského vzdělání pak trénuje, tedy vzdělává.

V první části se budu snažit definovat pojem trenér a dále pak popsat jeho osobnost, která je základním předpokladem pro výkon trenérského povolání. Dále se budu snažit popsat role a úkoly spojené s výkonem funkce trenéra.

V druhé části budu podrobně zkoumat vzdělávání trenérů. Pokusím se vymezit jednotlivé druhy trenérského vzdělávání. Určím jejich zdroje a popíši jejich průběh i z didaktické stránky. Stejně jako se pokusím zhodnotit přínos jednotlivých druhů trenérského vzdělávání, které v této části vymezím.

Třetí část věnuji pak samotnému výkonu trenéra v rámci tréninku. Tedy procesu vzdělávání trenéry. Tento proces se pokusím popsat z hlediska výkonu trenéra, cílů kterých se snaží dosáhnout jejich definováním a způsobů zajištění. V závěr této části pak popíši didaktickou stránku vzdělávání trenéry a vymezení didaktických metod podle odborných zdrojů.

Doufám, že v závěru své práce pak budu na základě předchozích částí schopen určit vzájemný vztah vzdělávání trenérů a trénování z pohledu trenéra. Stejně jako možná vymezit další témata zkoumání, která jsem díky této práci objevil nebo se jich nějakým způsobem dotkl.

Závěrem děkuji doc. PhDr. Jaroslavu Mužíkovi, DrSc. za vedení této práce a jeho přístup, bez kterého by tato práce nevznikla.

1 Trenér

Trenér ČBF je účastníkem dvou vzdělávacích procesů, které chci zkoumat. V prvním případě jako vzdělávaný a ve druhém jako vzdělávající. Ve své práci se zaměřuji především na zkoumání vzdělávání trenérů a druhotně na popis vzdělávání trenéry. Proto se v první části své práce zabývám trenérem. A to z pohledu rolí, které toto povolání definují a jeho osobnosti, která spoluurčuje kvalitu výkonu těchto rolí.

1.1 Trenér - definice pojmu

Trenér, tak jak je tento termín v naší zemi obecně chápán, je člověk, který řídí, koordinuje a určuje náplň tréninku, tedy vyučovací hodiny. Svoboda upozorňuje na rozdílné používání slova trenér u nás a v angličtině, ze které pochází. (Svoboda, 2003, s.118)

Ve Spojených Státech, potažmo v anglofonním světě, je chápáno odlišně. Zatímco u nás slovo trenér odpovídá více termínu "coach", tak v angličtině "trainer" popisuje lektora specializovaného na určitý segment či lépe řečeno na složku výkonu (kondice, střelba, individuální činnosti obranné, apod).

Bukač píše: „Máme-li na mysli řízení utkání operujeme s pojmenováním kouč a koučování. Zabýváme-li se tréninkem, objasňujeme funkci trenéra“. (Bukač, 2005, s.236) Od tohoto rozdělení odvozuje i pojmenování role. Trenér trénuje jednotlivce nebo skupiny a měl by své chování a svůj výkon směřovat k co nejlepšímu osobnostnímu rozvoji stejně jako k zlepšení sportovních dovedností svých svěřenců. Trénink, tréninkové jednotky nebo lekce pak znamenají plánovitou, systematickou ucelenou přípravu na sportovní utkání a zároveň rozvíjejí sportovní dovednosti a spíše v latentní rovině také lidské vlastnosti a rysy.

Kromě termínu trenér se stále častěji užívá i v češtině termínu kouč - coach. Toto označení se dlouhodobě užívá v anglofonním světě a čím dál častěji i u nás a je určeno pro označení někoho, kdo je v Česku označován jako hlavní trenér. V angličtině pak ve významu hlavní trenér, vedoucí nebo manažer družstva, který družstvo či svěřence vede během zápasu či jiné formy sportovního utkání. Ovšem buď pouze rámcově určuje náplň samotného tréninku, nebo ho popřípadě vede, ale samotný výkon výuky během tréninkové jednotky je na jeho týmu, podřízených - assistant coaches, trainers.

Tedy zatímco v USA platí, že trenér trénuje a kouč koučuje - vede utkání, pak v Česku ještě stále platí, že trenér koučuje a trénuje. Obě tyto role, kouč respektive trenér, se spojují v jedné osobnosti. Ve své práci budu používat termínu trenér, pro kterého je vedení družstva v utkání jedním z hlavních úkolů.

1.2 Osobnost trenéra

Ve většině textů, které se nějakým způsobem zabývají sportovními trenéry, ať už se jedná o odbornou literaturu, beletrii či novinové články, bývá často zmiňována v souvislosti s výkonem trenérského povolání i výkonu sportovců osobnost trenéra. Osobností trenéra se v souvislostech s motivací svěřenců či způsoby jejich řízení a vzdělávání zabývají i autoři knih, ze kterých jsem čerpal při psaní této práce. Zmiňují osobnost trenéra, snaží se ji vymezit a vytváří typologie trenérských osobností. Většinou se pod pojmem osobnost v takové souvislosti skrývá i celá řada charakteristik, z nichž některé jsem popsal zvláště (role, úkoly) a další, které jsem pro potřeby této práce vyhodnotil jako nedůležité (vystupování vůči médiím, celospolečenský vliv) a nezabýval se jimi. Zastavím se tedy u tohoto termínu a pokusím se ho prozkoumat.

1.2.1 Charakteristické rysy osobnosti trenéra

Svoboda určuje typologie jako omezené a za důležitější a informativně bohatší považuje analýzy osobnosti. Následně na základě své studie pak určuje charakteristické rysy jako důležitější a podstatnější než trenérské typologie - žádné trenérské typologie totiž, podle jeho konstatování, „nepostihují obvykle celou osobnost a to je vždy nedostatek, protože na trenérskou funkci se vztahují i širší společenské nároky“ Svoboda považuje za prospěšné tendence či osobnostní vlastnosti následující: „vůdcovství, odpovědnost, emoční stabilitu, blízký vztah ke členům skupiny sounáležitost, ctižádostivost až lstivost“. (Svoboda, 2003, s. 122-123)

Na prvním místě uvedené vůdcovství má zcela zásadní smysl. Svoboda cituje Martense, který uvádí, že: „vynikající trenér dokáže dát týmu vizi a načrtnout cestu, jak ji realizovat.“ Svoboda dále dovozuje, že Martens „Vůdcovství tedy chápe jako akční ovlivnění sportovce zřetelně vedoucí k daným cílům.“ (Svoboda, 2003, s.124) Pokud je trenér dobrý didaktik, tedy jeho tréninkové hodiny mají odpovídající vhodnou strukturu, jeho učení je dobře rozděleno do funkčních celků, které na sebe logicky i chronologicky navazují a trenér se snaží o učení s porozuměním, ale bez toho, že by byl opravdovým vůdcem s vizí, kterou chce a je schopen ji naplnit k uspokojení svých svěřenců, může motivovanost jeho svěřenců významně kolísat a jejich tréninkové úsilí nemusí být vždy nutně na nejvyšší úrovni. Především ovšem úroveň vnitřní motivace je problematická stejně jako dosahování dlouhodobých cílů, vyžadující právě maximální snahu po celou dobu trvání soutěžního i dalších období. Vůdcovství samo se projevuje i ve způsobu vedení. Existuje celá řada typologií vedení rozdělujících sportovní trenéry i například vedení zaměstnanců, pracovních kolektivů ve firmě či jiných sociálních skupin. Velenský uvádí 3 základní typy vedení basketbalových družstev: autoritativní, liberální a demokratický. (Velenský, 1987, s. 275-276) Již z názvu je patrné na čem jsou tyto styly založeny. Nověji se lze setkat s rozdělením Tutkovým a Richardsovým, jak ho uvádí Svoboda: autoritářský (hard-nosed) trenér, přátel-

ský (nice guy), intenzivní (driven), snadný (easy-going), chladný počtář (bussinnes-like). (Svoboda, 2003, s. 121-122)

Aby ovšem trenér mohl výše zmíněné požadavky trvale splňovat musí se jednat zcela určitě o psychicky a fyzicky dospělého a duševně zralého jedince. Hartl v Pedagogické psychologii dospělých uvádí definici duševní dospělosti podle Maziarze: „Duševně dospělý je člověk, který dokazuje, že je schopen samostatně myslet a jednat, má celkovou myšlenkově pracovní stabilitu, umí si svůj život reálně plánovat, je vytrvalý a vědomý si odpovědnosti za své činy.“ (Hartl, 1988, s. 122) Tato myšlenkově-pracovní stabilita je poměrně důležitá, Hartl dále konstatuje, že 126 "psychický vývoj nekončí dosažením dospělosti" (Hartl, 1988, s. 126) A dále vyjmenovává další činitele, kteří se na trvajícím psychickém vývoji podílí. Nicméně důležité je připomenout též Svobodův požadavek po emoční stabilitě. Dalo by se říci možná zralosti, kterou Hartl odlišuje od dospělosti a určuje ji jako jednu z podmínek dospělosti. V jeho pojetí se pak jedná o zralost emoční, sociální atd. Ve většině basketbalových publikací se samozřejmě mluví o dospělosti a vyspělém trenérovi nicméně autoři mají na mysli především zralost a emoční stabilitu, ostatní složky dospělosti opomíjejí.

Trenér tedy jako dospělý (= odpovědný, emočně stabilní) vůdce by zároveň měl mít blízký až sounáležitý vztah ke členům skupiny. Neznamená to jen ke svěřencům, ale k celé sociální skupině, jejímž je současně členem a která ho potvrzuje ve funkci a tak potvrzuje jeho status. Členy skupiny tvoří dále další trenéři, asistenti, funkcionáři, zaměstnanci klubu, fanoušci, rodiče, diváci a samozřejmě také soupeři.

Jackson uvažuje o soupeři jako o partnerovi a basketbalové utkání přirovnává k tanci. Jackson jednoznačně ovšem uznává důležitost partnera a připodobňuje ho k opačnému z duálních principů, které by bez sebe navzájem nemohly existovat. (Jackson, 1995, s. 48) Tato úcta k soupeři je pak základem "fair-play". Pierre de Coubertine podle Svobody „zdůrazňuje i možnosti, které sport poskytuje k ovliv-

nění fyzických, ale i mravních a sociálních charakteristik člověka, ... “ (Svoboda, 2003, s. 117)

Není výjimkou, že vztah mezi trenérem a svěřenci přerůstá profesní rámec a přesouvá se do osobní roviny a to i v případě profesionálních družstev. To může být způsobeno například silou prožitku, jistou rozdílností z níž je jednou částí rozhodně častá emocionalita a naprosté soustředění k danému okamžiku stejně jako silná vnitřní i vnější motivace. Společné prožívání těchto okamžiků stejně jako vzájemná nutnost a potřebnost mohou způsobovat právě posun z profesní do osobní roviny.

Poslední, pátou, ze Svobodových charakteristik je ctižádostivost až lstivost. Tento charakterový rys je možné si velmi snadno představit či názorně ukázat na celé řadě případů, kdy se díky nedostatečné vyzrálosti a dospělosti dostává do patologické roviny, ve které se ctižádostivost, hlad po výsledcích, za každou cenu stává patologickým motivem jednání, které může a často také poškozuje celou organizaci i jednotlivce. Naopak zdravá ctižádostivost, tedy vhodná aspirační úroveň, je jedním ze základních předpokladů pro vnitřní motivaci. Vnitřní motivace označována jako primární a obecně hodnotnější než vnější motivace - sekundární, se může stát při vhodné konstelaci dalších motivů a celkové situaci trvalým pohonem trenérského snažení. Jedním ze způsobů, jak dosahovat stále lepších výsledků a jak napomáhat rozvoji svěřenců, je samozřejmě vzdělávání trenérů. Vzhledem k celkové situaci, kdy úspěch družstva je základním měřítkem úspěšnosti trenéra, by tak měla být touha vzdělávat se u trenéra podpořena právě ctižádostí.

1.2.2 Adepti trenérství

V předcházející kapitole jsem uvažoval o trenérovi a charakteristických rysech jeho osobnosti, z nichž jedním je i motivace. Nyní bych se rád alespoň částečně zastavil u motivů a motivace k samotnému výkonu trenérského povolání. Záměr-

ně používám slovo povolání nikoliv zaměstnání nebo profese. Převážná většina, pravděpodobně více než 90%, trenérů ČBF vykonává svou činnost zdarma či jen pouze za odměnu, která se rozhodně nedá uznat jako finanční ohodnocení odpovídající vloženým prostředkům (čas, osobní volno, rodinný život). Jedná se pouze o můj odhad a poznání prostředí. Tento údaj nelze přesně doložit. Finanční stránka staví výkon trenérské profese spíše do světla dobrovolné činnosti, proto volím označení povolání (být povolán). To je ovšem realizováno dlouhodobě po dobu mnoha let a celá řada trenérů možná i proto ukončí svou činnost nebo ji na několik let alespoň přeruší. Ti, kteří zůstávají, mluví o svém povolání s velkou radostí, vášní a často zmiňují osobní přínos, radost a možnost pomáhat druhým.

Obecně se trenéři rekrutují z několika zdrojů. Basketbalovými trenéry se stávají bývalí hráči, i když v poslední době lze vysledovat tendenci, kdy se do procesu basketbalového vzdělávání zapojují i aktivní hráči. Především na kempech, dalo by se říci „workshopech“, krátkodobých soustředěních (cca 5 až 7 dnů) zaměřených pouze na určitou dovednost nebo na okruh dovedností vzájemně souvisejících. Jedná se především o snahu přiblížit dětem a mládeži jejich sportovní vzory, pro samotné hráče se pak jedná o zpestření letní přípravy, ve výjimečných případech i samotné sezóny. Dostává se jim neprostředkovaného pohledu na tréninkový proces nikoliv ze strany vzdělávaného nýbrž vzdělávajícího.

U bývalých úspěšných hráčů lze zaznamenat především snahu pohybovat se i po skončení aktivní kariéry ve známém prostředí s vytvořenou sítí formálních i neformálních vztahů a především s možností uplatnit znalosti nabyté během hráčské kariéry. Neposledním důvodem je pak nedostatečnost jiného než basketbalového vzdělání a snaha uplatnit se na pracovním trhu. Roli jistě hraje i touha vítězit, i když částečně na jiné pozici.

Třetí, předposlední, skupinou jsou pak hráči a hráčky, kteří sami nedosáhli výrazných hráčských úspěchů, ať už dlouhodobé setrvání v nejvyšší soutěži a podobně či jejich nadějnou kariéru ukončilo zranění nebo jiný důvod.

Poslední, čtvrtou, skupinou jsou pak rodiče, většinou ve snaze zajistit dítěti všestranný rozvoj. Ti se stávají trenéry, protože trenérů mládeže je nedostatek nebo podle jejich soudu nemají trenéři dostatečnou kvalifikaci či nejsou podle rodičů na dostatečné úrovni. Trenérem se vždy stává někdo, kdo má vytvořený alespoň nějaký vztah k basketbalu či alespoň k jinému sportu.

Trenérem se může stát každý zájemce, musí jen složit příslušnou zkoušku. Většina začínajících trenérů tedy vstupuje do této nové role již s předchozími zkušenostmi hráče. Kladným přínosem těchto zkušeností je zcela jednoznačně podrobná znalost a zkušenost nového trenéra, osobní prožitek toho, co nyní žádá po svých svěřencích. Naopak negativním přínosem je osobní prožitek toho, co nyní žádá po svých svěřencích. Na jedné straně je samozřejmě osobní zkušenost, která dává trenérovi možnost poznání pocitů a přínosů jednotlivých postupů, cvičení a přístupů. Ve většině případů je však toto osobní basketbalové vzdělání získané nejčastěji z pozice hráče, méně často pak z pozice rodiče či fanouška neúplné a neucelené.

Rozhodně je tedy pocítována valnou většinou trenérů nutnost vzdělávat se, protože trénovat pouze na základě osobní zkušenosti znamená snažit se svěřence vést již projitou cestou, kterou trenér sice dobře zná, ale pouze z vlastní zkušenosti hráče. A v pozici trenéra by neměl ztrácet ze zřetele to, že každý hráč je individualitou, stejně jako každé družstvo je jedinečné a předpoklady každého ze členů družstva k tomuto sportu jsou odlišné a stejně tak celkový herní projev družstva, který vyhovoval a byl úspěšný pro družstvo dnes už trenéra, může být zcela nevhodný pro družstvo svěřenců.

Vyhodnocovat a určit cíl - individuální dovednosti a herní projev družstva, pouze na základě osobní zkušenosti a jen z této zkušenosti určovat přínos a způsob použití jednotlivých cvičení a postupů, taktik a podobně může být extrémně nebezpečné především pro individuální rozvoj hráčů. Jediným pozitivním přínosem osobní hráčské zkušenosti, pokud je toho trenér schopen, je porozumění

vnitřním pocitům a stavům, potažmo osobnostem u těch hráčů, kteří jsou typologicky podobní, jako byl trenér jako hráč.

1.3 Vývoj vymezení role trenéra a jeho úkolů

Současný pohled na trenéra, jeho výkon a úkoly se vyvíjel. Svoboda ve zmínce o utváření trenérské profese určuje v moderní době jako jednoho z nejdůležitějších Pierra de Coubertina a doplňuje to i parafrází z jeho knihy. V té zdůrazňuje přínos sportu ve fyzické, ale i mravní a sociální rovině, při zdůraznění předpokladu pomoci pedagoga, rodiče či zkušeného sportovce. (Svoboda, 2003, s.117) Tedy z pozice, kterou dnes zastává trenér. Konstatuje zároveň, že právě Pierre de Coubertin podnítl vývoj trenérské profese. (Svoboda, 2003, s. 117) Původně před nástupem trenérů jako plnohodnotné součásti družstev se jednalo o vedoucího pracovníka, zkušeného hráče, sportovního funkcionáře, který tuto roli zastával.

Ze starší československé a české basketbalové literatury jsem se pokusil alespoň částečně rekonstruovat vývoj trenérské instituce především z definic, nároků a zmínek tak, jak se v literatuře objevovaly. Rozdělil jsem tento vývoj do dvacetiletých období i proto, že každé toto období je charakteristické jiným pohledem na sport a v každém tomto období docházelo k výrazným posunům ve vnímání trenéra, jeho povolání a rolí.

Vymezil jsem tři období: 1950-1970, 1970-1990 a 1990 až do současnosti. Délka jednotlivých období je dvacet let a vymezení tak odpovídá zhruba jedné generaci. Starší období před rokem 1950 jsem nezkoumal. Jedním z důvodů je fakt, že samostatný Český svaz basketbalu byl založen roku 1946 a i proto, že právě v roce 1946 se československý národní tým zúčastnil mistrovství Evropy ještě bez trenéra (a získal zlatou medaili). Výkon trenérské role nebyl nijak zásadně vymezen ani institucionalizován a trenérem se stával kdokoli, jehož osobnost, zkušenosti nebo pracovní zařazení ho k tomu vedly. Postupně

s rozvojem vědeckého přístupu a s postupující komercializací sportu, tedy zároveň se zvyšujícím se tlakem na úspěch a hledáním nových cest, jak úspěchu dosahovat se měnil i pohled na trenéra a jeho roli.

1.3.1 1950 - 1970

V padesátých letech minulého století se trenérem mohl stát každý zájemce, který měl alespoň nějakou zkušenost s basketbalem, nejčastěji to byli hráči, kteří již ukončili aktivní hráčskou kariéru nebo se na tento krok připravovali. Mrázek a Dobrý nejznámější teoretici basketbalu té doby uvádí v kapitole (Košíková, s. 5, 6, 7) „Metodika a organizace tréninku košíkové“ pouze záměry o sportovním působení na celou osobnost a obecné výchovné cíle. (Mrázek, 1955, s. 5-7) Jedná se o dobu, kdy znovu ožívalo sokolské hnutí a kdy se sport považoval za výchovný prostředek se zcela zásadním vlivem na osobnost. Trenér pro ně ve vztahu k sportovnímu výkonu nebyl nijak podstatným faktorem. Neuvažují o něm, nesnaží se definovat jeho postavení, úkoly ani popsat nároky na trenéra. V páté kapitole, „Tréninková hodina“, se autoři k úkolům trenéra vrátili. Popisují chování trenéra a požadavky během „hodiny“: kázeň družstva, příprava trenéra (mají na mysli především písemnou formu přípravy) a požadavek na vytváření zpětné vazby a vlastní chování trenéra. V tomto případě autoři ponechávají trenérovi volnost a jeho úkolem je vytvořit si vlastní správný model chování vůči všem hráčům i vzhledem k jejich individuálním zvláštnostem. (Mrázek, 1955, s. 98-115)

Zbytek textu kapitoly je zaměřen na činnost trenéra směřující k úspěchu družstva v utkání. Příprava před utkáním – speciální tréninková jednotka, chování trenéra během utkání a po skončení utkání. Zmiňují především opět nutnost vytváření zpětné vazby, přípravu pro další utkání, chyby a zlepšení hráčů. To vše jsou informace, ze kterých by měl trenér vycházet při přípravě dalších tréninkových hodin. Dá se říci, že takový model přípravy se dá charakterizovat jako improvizální. Nejedná se o dlouhodobé plánování a herní projev družstva je formován spíše v intuitivní rovině.

1.3.2 1970 - 1990

V sedmdesátých letech již začíná docházet k zásadní změně v definování role trenéra a jeho úkolů. Tato změna je již naprosto zřetelně patrná v osmdesátých letech dvacátého století. Toto období již nabízí zcela odlišný pohled na trenéra. Přestože samotná definice osobnosti a funkcí trenéra zůstává nejasná, tak nejvýznamnější publikace tohoto období i pro následujících dvacet let "Basketbal: Nové poznatky a zkušenosti z trenérské praxe s družstvy všech výkonnostních úrovní" autorského kolektivu kolem Emila Velenského z roku 1987 rozlišuje úkoly trenéra a trenéra-kouče. (Velenský, 1987, s. 257) Jedná se o překlady anglických termínů *trainer* a *coach*. Zatímco první termín prošel významným zúžením od člověka řídícího zlepšování a sportovní růst jednotlivce nebo týmu v průběhu celé sezóny až po dnešní chápání termínu, jako odborníka specializovaného na určitou, většinou úzkou oblast v rámci daného sportu (atletická příprava fotbalistů, kompenzační cvičení, specifické pohybové dovednosti), koučem zůstal člověk, který vede svěřence při utkání.

I pro autory této publikace stále zůstává tím nejdůležitějším utkání, obecně přijímané měřítko úspěchu. (Velenský, 1987, s. 257-266) Tento pohled zcela jednoznačně ilustruje tlak společnosti na výkon a její výkonovou orientaci. Trénink je vnímán pouze jako příprava na utkání a prostředek ke zlepšení jak individuálních tak týmových či skupinových dovedností. Přitom dnes je již ověřené, že trénink je hodnotou sám o sobě díky společnému prožitku a i tento prožitek je motivací pro zlepšování výkonnosti.

Poslední kapitola knihy "Trenér a jeho působení" zkoumá kořeny úspěšnosti trenérské práce. Jako hlavní předpoklad vytyčuje „osobnost trenéra“ definovanou pouze mlhavě. O vzdělávání trenérů se mluví pouze jako o individuální vlastnosti některých trenérů, která jim přinesla úspěch, měřeno optikou vítězství. Požadavků na trenéra je však nakonec celá řada. Jedná se především o odborné znalosti a to nejen samotného sportu, ale i vědních oborů, jejichž poznatky pomáhají zvy-

šovat úspěšnost družstva. Tedy pedagogika, psychologie, didaktika, fyziologie. Dalšími požadavky jsou pak schopnosti tyto poznatky uplatňovat, vytvářet pozitivní vztahy v rámci družstva.

Dá se tedy konstatovat, že toto období respektive jeho teoretická rovina je významným hledáním klíčových kompetencí trenéra a definic těchto kompetencí. V personálním řízení i v andragogice jsou osmdesátá léta ve znamení „hledání dokonalosti“, ale také právě oněch „klíčových kompetencí“, které jsou definovány jako obecně přenositelné dovednosti, které zajišťují svým užíváním úspěch.

Ve stejném období (1988) vyšla kniha Lubomíra Dobrého a Bohdana Semiginského „Sportovní hry: Výkon a trénink“, ve které lze zaznamenat zřetelný posun Dobrého od názorů prezentovaných v knize, na které se autorsky podílel s Mrázkem v předcházejícím období.

Celkovou činnost trenéra autoři rozdělují do dvou částí: didaktický proces a řídicí činnost trenéra. (Dobrá, 1988, s. 105, 177) Jedná se tedy o jiný způsob dělení, než který použil Velenský. (Velenský, 1987, s. 256-266) Didaktický proces pak zahrnuje vedení tréninkové jednotky, způsoby učení a vzdělávání jednotlivce či družstva. Řídicí činnost trenéra je podle autorů ovlivněna způsoby rozhodování, získáváním informací a jejich vyhodnocováním. Zdá se jako by autoři byli ovlivněni texty a myšlenkami zkoumajícími teorie řízení.

Z textu následně vyplývá požadavek na trenéra jako vyspělou osobnost, jejíž individuální vývoj je již plně ukončen, ale zároveň trenér stále zůstává otevřený novým informacím, se kterými je schopen pracovat a naložit nejvhodnějším způsobem. Tedy ukončený vývoj osobnosti, která zůstává otevřena novým informacím. Rozdíl oproti dnešní podobě nazírání individuálního vývoje. Autoři pak ukazují, že: „a) řídicí činnost má svou vnitřní strukturu, mechanismus a rozlišitelné vnější formy chování; b) jejich poznání je druhým významným zdrojem jejího zefektivnění; c) významnou součástí řídicí činnosti je působení na rozvoj

hráče v osobnost.“. (Dobry, 1988, s. 177). Procesu rozhodování přiřazují funkci rozhodovací, ovlivňovací a kontrolní. (Dobry, 1988, s. 178-179, 186)

Ani zde v hypotetickém sportovním družstvu nebo klubu stejně jako v žádném podniku zkoumaném personalisty a teoretiky řízení neexistuje ideální styl řízení. Nikdo z trenérů není zcela jednoznačně vymezeným a typologicky zařaditelným. Družstvo je složeno z celé řady individualit, kdy ne nutně všem vyhovuje stejný styl řízení. Dobry se Semiginovským při zkoumání rozhodovacího procesu trenéra došli k požadavku schopnosti užívání diagnostických nástrojů, samozřejmě ve smyslu pro basketbal. Autoři popsali rozhodovací proces jako určení výkonnosti jednotlivce - nalezení problémů či sporných momentů ve výkonu - jejich přesné určení a na základě těchto informací rozhodnutí o způsobu jejich odstranění a popřípadě nahrazení žádoucí dovedností. Tedy požadují po trenérovi diagnostikování výkonu a schopnost zlepšit výkon svěřence pomocí tréninku, tedy vzděláváním.

Trenér by měl být schopen plánovat a to i dlouhodobě. Zde naráží autoři na roční tréninkový plán - nástroj, který se do budoucna stane zaklínadlem úspěšnosti trenéra. Vyskytuje se zde i požadavek na schopnost improvizace a to především proto, že objektem tréninkového, tedy vzdělávacího procesu je člověk – entita měnící se v čase, jednotka, která se vyvíjí a která je ovlivňována působením trenéra a dalších vnějších i vnitřních proměnlivých podmínek. Tyto změny jsou patrné ve změně vnějšího chování v určitých situacích, stejně jako vnitřní změna nahlížení těchto situací a přizpůsobení se získaným dovednostem a schopnostem, především ve smyslu změny uvažování a způsobů zpracování informací a jejich využívání.

Autoři také zkoumají proces motivace. Dochází k jednoznačnému závěru, že vnitřní motivace jednotlivce je hodnotnější než motivace vnější. Jedním dechem však dodávají, že tato vnitřní motivace je budována nebo její vznik je podněco-

ván motivací vnější, nejčastěji působením trenéra a stylem jeho řízení družstva. I toto lze považovat za jednoznačný důkaz o změně nahlížení trenéra a jeho rolí.

1.3.3 1990 - současnost

V současnosti zůstává v platnosti většina požadavků na trenéra z předchozího období. Zároveň jsou doplňovány průběžně s rozvojem sportu a dovedností hráčů. Dalším podstatným požadavkem na trenéra je schopnost dlouhodobého působení na jedince v psychologické rovině. Jedná se především o změnu vztahu, kdy "pracovní" vztah přechází do osobní roviny, protože kvalita osobního prožitku je pro sportovní výkon zásadní. Shrnutím předchozího textu o vývoji požadavků na trenéra se dá určit alespoň základní požadavek či požadavky na trenéra a definice jeho role tak, jak je v současnosti nahlížena.

Uvažují-li o výkonu trenéra mimo profesionální úroveň, která je od kvantitativně mnohem větší skupiny trenérů zásadně odlišná a tato skupina profesionálních trenérů by měla být označována jako koučové, dostaneme se při popisu jeho úkolů do širě, která částečně odpovídá nejen termínu trainer ale i termínu coach, tak jak jsem je popsal výše.

Vyjma profesionálních družstev v mužské soutěži a několika špičkových družstev v ženské profesionální soutěži dnešní trenér nejenže řídí přípravu a utkání (= koučuje), ale zároveň se během plnění těchto dvou základních úkolů stává částečně i sportovním psychologem, masérem, manažerem, finančním správcem, kustodem a tak dále. Trenér se při výkonu své funkce dostává podle Semiginovského a Dobrého do celkem 12 subrolí: „vládce, podřízeného řadového pracovníka, otce, žáka, terapeuta, pacienta, experta, rádce, diktátora, přítele, vychovatele, psychologa“. Každou z nich ještě krátce konkretizují. Tento úctyhodný výčet trenérských rolí je uzavřen následující formulací: "Trenér je prostě bohem, který může všechno, avšak vzápětí se může stát obětním beránkem, kterého vyženou do pouště třeba i za cizí hříchy." (Dobrá, 1988, s.55)

Současný trenér by pro kvalitní výkon své role měl splňovat osobnostní předpoklady popsané v předcházející kapitole a zároveň být vzdělán v celé řadě oborů, samozřejmě s přihlédnutím ke své specializaci, tedy basketbalu. Jsou to psychologie, pedagogika, didaktika, fyziologie, fyziologie výživy, anatomie, antidopingová prevence, antropomotorika, sportovní příprava dětí a mládeže, management, regenerace a rehabilitace, biomechanika, první pomoc. Tyto obory jsou obvyklou náplní trenérských školení licence B a A, ale jak vidno opomíjí jiné dovednosti. Těmi jsou například řízení konfliktů, time-management, schopnost komunikovat a další. Jak vidno rozsah či výčet oborů, které by měly vytvářet rámec dovedností pro výkon trenérské profese, je poměrně široký. Kromě tohoto nesmím zapomínat ani na basketbal a všechny jeho složky, které by měly tvořit jádro vzdělání trenéra a rámec výkonu vzdělavatele. Nicméně všechny výše jmenované jsou dalšími složkami podmiňujícími výkon trenéra a znalosti z těchto oborů mohou výrazně vylepšit jeho kvalitu. Takový je současný pohled na trenéra a jeho úkoly, co se týče rozsahu znalostí a dovedností.

Trenér musí být pro plnění svých základních úkolů (trénink a koučování) schopen řídit a usměrňovat cílevědomě a smysluplně družstvo, tak aby směřoval k naplnění individuálních i kolektivních cílů vyjádřených explicitně i implicitně. S rozsáhlými znalostmi z oblasti sportu a věd, které svým oborem zkoumání vytvářejí poznatky uplatnitelné v jeho praxi. Vzhledem k rychlému vývoji těchto věd a zároveň se zkracujícimu poločasu rozpadu vědomostí a to i u samotného sportu by měl trenér být schopen, tedy ochoten a motivován k dalšímu vzdělávání a užívání nově či průběžně nabývaných znalostí, schopností a dovedností. Jeho zájem by měl směřovat především k psychologii, sociální i osobnostní, pedagogice, didaktice, biomechanice, fyziologii, teorii sportovního tréninku a komunikačním dovednostem.

1.4 Úkoly trenéra

Úkoly trenéra narůstají společně s vývojem sportu od původního vedení v utkání a účasti na tréninku. Po stále další požadavky, které vyplývají z historického vývoje výkonu funkce a definic rolí trenéra. Rád bych připomenul dva termíny zmíněné na začátku mé práce - trenér a kouč. Vzhledem k často nesprávnému užívání se jejich významy překrývají a základní rozdíly jsou smazány. Významy těchto termínů vyplývají z výkonu rolí. Tedy trenér trénuje a kouč koučuje, vede družstvo během utkání. Nicméně obě tyto role zastává obvykle jeden člověk. Obě role, kouč respektive trenér, se tak spojují v jedné osobnosti. Bukač konstatuje, že obě tyto role vyžadují vysokou míru odbornosti. (Bukač, 2005, s. 252-253) Tedy nepřímou naznačuje nutnost odborného vzdělávání.

Trenér většinu své práce, alespoň z časového hlediska, odvádí mimo zápas a to především na tréninku, který připravuje a vede, komunikuje s hráči, vedením klubu a dalšími funkcionáři, popřípadě s médii. Musí učit a vzdělávat, musí se sám učit, aktualizovat informace o soupeřích, rozhoduje o taktice a strategii, vytváří dlouhodobé (roční) i krátkodobé plány určené vývojem sezóny stejně jako složením družstva a jeho aktuálním stavem a výkonností. Trenér je do jisté míry i řídicím pracovníkem. (Dobry, 1988, s. 177) Nicméně přes všechny tyto úkoly je trenér především učitelem, developerem a instruktorem alespoň podle Bukače. (Bukač, 2005, s. 239) Na utkání se dá také nahlížet jako na ověřování dovedností a schopností, které trenér dokázal naučit popřípadě u svých svěřenců rozvinout, nebo i tak, že utkání je pouze jinou formou tréninku, tedy vzdělávacího procesu. V tom případě záleží jen na trenérovi, pokud dokáže situace během zápasů využívat k dalšímu vzdělávání svých svěřenců a za určitých okolností i ke vzdělávání sebe sama.

Podle Bukače je utkání samostatnou událostí, která je tréninkem ovlivněna a svým průběhem a výsledkem ovlivňuje další tréninky. Stejně jako rozlišuje úkoly trenéra a úkoly kouče. (Bukač, 2005, s. 239) Významem utkání a jeho přínosem

k individuálnímu rozvoji hráče na základě výkonů během utkání se zabývají i Dobrý a Semiginovský. (Dobrý, 1988, s. 187). Velenský určuje jako primární cíl trenéra "zabezpečení maximální úspěšnosti družstva" (Velenský, 1987, s. 279), Svoboda pak sportovní výkon považuje za funkci celé osobnosti. (Svoboda, 2003, s. 12)

Postojů k funkci utkání a k ceně vítězství je celá řada. Svoboda uvádí mimo jiných i Donnellyho názor, že: „jediné, co se počítá je vítězství a agresivita a odchýlování se od pravidel je v pořádku, pokud to pomůže k vítězství.“ (Svoboda, 2003, s. 19) Opačný přístup je ovšem také ve sportu častý. Bývá charakterizován heslem „athletes first, winning second.“ V psychologii osobnosti se zcela jasně ukazuje obdobný přístup upřednostňující prožitek člověka na úkor výsledku. (Koucká, 2006, s. 14-16) Velenský uvádí že: „Konečným vyjádřením výkonu družstva je výsledek dosažený v utkání proti konkrétnímu soupeři.“ (Velenský, 1987, s. 13) Ovšem naproti tomu Svoboda konstatuje: „... výsledek nevypovídá nic o kvalitě výkonů jednotlivců.“ (Svoboda, 2003, s. 9)

Z uvedených citátů se dá tvrdit, že výkon a výsledek během utkání jsou důležitá měřítka, ovšem samotný prožitek a osobní přínos zúčastněným zůstává na zřeteli, i když částečně potlačen právě důležitostí dosaženého výsledku a i pod celospolečenským důrazem na výkonnost. Základním předpokladem pro plnění nastíněných úkolů je dostatek informací a schopnost s těmito informacemi pracovat. Trenérské vzdělání výrazně napomáhá kvalitnímu a úspěšnému plnění těchto úkolů.

1.5 Shrnutí

Trenér zastává dvě role. Je koučem a trenérem. Obě role jsou charakteristické vedením družstva. V jednom případě v rámci utkání a v druhém pak vedením při tréninku. Obě role jsou v teoretické rovině odlišeny a definovány, nicméně ve skutečnosti je obvykle zastává jeden člověk.

Rozhodujícím prvkem pro úspěšný výkon těchto rolí je osobnost trenéra, která je určena některými charakteristickými rysy. Tyto rysy nejsou společné jen pro basketbalové trenéry, ale jsou jejich pomocí obvykle definováni úspěšní vůdci. Lidé stávající se trenéry se rekrutují z několika zdrojů. Jsou jimi hráči, rodiče hráčů nebo fanoušci.

Vymezení role trenéra se v čase vyvíjelo od zkušeného rádce přes profesně vzdělaného řídicího pracovníka až do dnešní podoby, kdy plnění základních rolí trenéra je spojeno s dalšími úkoly, podmíněnými vnímáním sportovního výkonu a zároveň i osobními a profesními předpoklady.

2 Vzdělávání trenérů

Jak jsem dokázal na přecházejících řádcích, je výkon trenérského povolání náročný a jedním z klíčů jak se úspěšně zhostit role trenéra je právě vzdělání. Vzdělávání trenérů probíhá různými způsoby. Ty jsem se pokusil systematizovat a rozdělil jsem je na formální a neformální vzdělávání a zkušenostní učení trenérů podle znaků podobných s definicemi vzdělávání dospělých, tak jak je obvykle chápáno. Používám ve své práci standardní termíny, ale přiřadil jsem jim částečně odlišný význam, jak ukážu následně.

2.1 Formální vzdělávání trenérů - definice pojmu

Formální vzdělávání dospělých obvykle označuje vzdělávání realizované ve školském systému a ukončené diplomem prokazujícím stupeň školního vzdělání. Termín formální při označení části vzdělávání trenérů používám především proto, že část vzdělávání trenérů, kterou takto označuji je institucionalizovaná, určená přesnými předpisy a pravidly. Stejně jako vede z pohledu České basketbalové federace k získání formálního stupně vzdělání a je ukončena certifikátem. Při užívání termínu formální vzdělávání trenérů částečně vycházím z Palánovy definice formálního vzdělávání dospělých: „formální vzdělávání dospělých je: „... institucionalizované, které vede k získání stupně vzdělání a je ukončeno ...“. (Palán, 2002, s. 65) V případě vzdělávání trenérů je tímto ukončením certifikát v podobě trenérská licence vydaný ČBF. Úspěšné absolvování vzdělávání trenérů v rámci vymezeném ČBF zakládá právo vykonávat povolání trenéra ve sportovních organizacích podléhajících federaci. Institucí, která se vzděláváním trenérů zabývá a řídí ho, je Česká basketbalová federace, dále pouze ČBF nebo federace. Vzdělávání přímo neposkytuje, to zajišťují buďto oblastní svazy (licence C), Sdružení basketbalových trenérů ve spolupráci s tělovýchovnými fakultami (licence B) nebo pouze tělovýchovné fakulty (licence A).

Formální vzdělávání trenérů probíhá ve zcela jasně vymezeném rámci a má tři na sebe navazující stupně. To jsou školení trenérů licence C, B a A. Výstupem je certifikát, který opravňuje k výkonu povolání trenéra. Jako celek není realizováno přímo vzdělávacími institucemi, až na školení licence A, jak podmiňuje formální vzdělávání dospělých Pedagogický slovník, (Průcha, 2001, s. 65) ale lze prohlásit, že předpisy ČBF pro realizaci jednotlivých školení a seminářů lze považovat za nástroj, který dotváří formální rámec tohoto vzdělávání. (Trenérský řád, 2008) Vzdělávání trenérů federací je tedy realizováno osobami a institucemi k tomu určenými legislativními nebo jinými předpisy.

2.1.1 Organizační rámec formálního vzdělávání trenérů

Všichni trenéři se v okamžiku úspěšného absolvování prvního trenérského školení stávají členy SBT - Sdružení basketbalových trenérů, které je součástí organizační struktury federace. Pro fungování formálního vzdělávání trenérů jsou určující dva dokumenty: „Statut SBT“ a „Trenérský řád“. Ty mimo jiné i vymezují funkce a úkoly dalších institucí, které participují na formálním vzdělávání trenérů. (Trenérský řád, 2008)

Statut SBT vymezuje hlavní úkoly Sdružení trenérů a na prvním místě úkolů pak uvádí organizování trenérského vzdělávání. Jako vzdělávání trenérů pak určuje školení a semináře. Trenérský řád dále upřesňuje a popisuje vzdělávání trenérů ČBF a také určuje vzdělávací požadavky na trenéry podle sportovní úrovně družstva, které trenér vede nebo by měl vést. Trenérský řád rozlišuje tři úrovně zkoušek - C, B a A. Tyto zkoušky uzavírají jednotlivé školení a ověřují stupeň znalostí uchazečů a stanovují tak jejich úspěšnost.

2.1.2 Školení trenérů licence C

Licence úrovně C je první, kterou může zájemce o trenérského povolání získat. Tato úroveň je formálně dostatečná pro trenéry, kteří vedou družstva v sou-

těžích neřízených přímo ČBF, ale jejími oblastními organizacemi. Rozdělení oblastí je odpovídající správnímu rozdělení České republiky na kraje.

Existují čtyři způsoby získání licence "C", tři z nich zahrnují složení předepsané zkoušky pro licenci této úrovně. Mohou ji získat:

1. účastníci školení v rozsahu čtyř dnů, které je ukončeno zkouškou
2. hráči, kteří odehráli v české nejvyšší soutěži alespoň tři sezóny
3. absolventi bakalářského studijního programu se zaměřením na sport, kteří obhájili bakalářskou práci z basketbalu nebo složili předepsanou zkoušku
4. studenti tělovýchovných fakult (FTVS UK, FTK UP, FSpS MU), kteří absolvovali studium specializace basketbal .

To znamená prospěli v předmětu vysokoškolského studia v rozsahu cca dva až tři semestry zakončenému zkouškou skládající se z teoretické a praktické části.

Nemohu přímo hodnotit úroveň či průběh vysokoškolského studia na tělovýchovných fakultách ani bakalářské práce z basketbalu. Samotná školení a následné zkoušky, nejběžnější způsoby získání licence, ovšem hodnotit mohu. Opravňuje mě k tomu účast na dvou školeních pro uchazeče o trenérskou licenci C v rozmezí 10 let a rozhovory s účastníky, organizátory a školiteli účastnících se těchto kurzů.

Celý kurz organizuje oblastní výbor ČBF a příslušná Trenérsko-metodická komise, dále jen TMK. Ty jsou organizační složkou SBT. Při organizaci školení se řídí podle dokumentu „Rámcový tematický plán školení“, který v loňském roce (2008) přepracoval Doc. PhDr. Dušan Tomajko CSc. člen výboru SBT odpovědný za vzdělávání trenérů. (Skokan, 2008) Přestože tento rámcový plán slouží takřka jako pevný předpis pro organizaci školení a seminářů, dochází v některých oblastech k jeho upravování na základě osobních zkušeností s průběhem a organizací školení.

Trenérská školení jsou většinou realizována formou přednášek či přednášek s diskusí. Jedná se o dva přednáškové minicykly (2xvíkend) s uzavřeným obsahem v denním rozsahu cca šest hodin. Tento způsob je odpovídající. Jak přednáška, tak přednáška s diskusí by měly objasňovat základní pojmy, principy a teorie. (Mužík, 2004, s. 70). Použití těchto didaktických metod tak napomáhá ke vzniku teoretického základu, který je vhodný pro další rozvoj basketbalového vzdělání. Většina zájemců o trenérství se rekrutuje z řad aktivních nebo bývalých hráčů. Jisté basketbalové znalosti tedy účastníci školení mají, ale hráčská zkušenost není pro získání trenérské licence nutná. Dá se říci, že se jedná spíše o znalosti neutřídění a osobní zkušenosti získané během hráčské kariéry, které se mohou stát dobrým základem pro trenérskou praxi, ale sami o sobě jsou pro výkon funkce trenéra nedostačující.

Teoretický základ, který by měl vytvářet právě trenérský kurz licence "C" je vhodným počátkem trenérského vzdělávání. V podobě, ve které je v současnosti naplňován, je vhodný právě jen jako teoretický základ. Jedná se pouze o nedostatečný popis základních individuálních dovedností hráče a to útočných i obranných společně s popisem základních herních kombinací. Většinou dochází i ke sdělení o způsobu strukturování tréninku a mluví se též o základních pravidlech komunikace během tréninku. Tento fakt je ovšem také částečně podmíněn způsobem, jakým jsou určeny úrovně licence a tím pádem i školení. Ten nerozlišuje věk, pohlaví či individuální úroveň basketbalových dovedností a schopností budoucích svěřenců. Obsah kurzu tak zůstává zcela v obecné rovině. Pro výkon trenérského povolání je nedostatečný jak svou šíří, tak i hloubkou. Náročnost na uchazeče je minimální, v podstatě každý zájemce, pokud je gramotný, tak závěrečnou zkouškou - nejčastěji pouze písemnou, úspěšně projde.

Úroveň lektorů je nicméně vysoká, jedná se většinou o vysokoškolské pedagogy schopné podat přednášené informace srozumitelně a tak, aby byly co největším přínosem pro frekventanty. Celé takové školení lze organizačně zvládnout na dostatečné úrovni při participaci dvou lektorů, kdy se jeden zaměřuje na basket-

balovou specializaci a druhý lektor jako téma svého vystoupení preferuje obecnou připravenost, didaktickou stránku procesu vzdělávání s přihlédnutím ke specifikům basketbalového vzdělávání. Užití didaktických pomůcek se ovšem omezuje pouze na tabuli nebo flipchart. Využití videa, dataprojektoru či jiných pomůcek stále zůstává výjimkou.

2.1.3 Školení trenérů licence B

Licence úrovně B, tedy druhý stupeň formálního vzdělání v rámci ČBF, opravňuje držitele k vedení družstev ve všech celostátních soutěžích mládeže a dospělých řízených STK (Sportovně-technickou komisí ČBF) vyjma nejvyšších soutěží žen, mužů a reprezentačních složek.

Podmínkami jsou minimálně dvouletá praxe s licencií C a platné maturitní vysvědčení. Na rozdíl od licence C je možné licenci B získat třemi způsoby:

1. absolvováním trenérského kurzu licence B a složením předepsané zkoušky
2. absolvováním bakalářského studijního programu ve studijním oboru Tělesná výchova a sport specializace basketbal na tělovýchovných fakultách UK, MU nebo UP spojeným s obhajobou bakalářské práce z basketbalu a nejméně dva roky trenérské praxe
3. absolvováním akreditovaného magisterského studijního programu ve studijním oboru Tělesná výchova a sport specializace basketbal na tělovýchovných fakultách UK, MU nebo UP

Trenérské školení "B" je nejčastějším způsobem získání licence tohoto stupně. Toto školení již nezajišťují oblastní basketbalové svazy, ale přímo SBT ve spolupráci s tělovýchovnými fakultami. Školení pořádají vždy jedenkrát ročně buďto Fakulta tělesné výchovy a sportu UK a Fakulta tělesné kultury UP nebo Fakulta sportovních studií MU. Je tak zajištěna dostatečná dostupnost pro uchazeče z ce-

lé republiky. Výjimečně se školení na některé z fakult neuskuteční pro nedosta-
tečný počet zájemců.

Školení je realizováno v rozsahu 12 dnů ve třech blocích po čtyřech dnech (čtvrtek až neděle) a je rozděleno do dvou částí, z nichž každá je ukončena pí-
semnou zkouškou. Získání licence B je podmíněno úspěšným absolvováním
obou těchto částí. První z nich seznamuje účastníky s obecnými pravidly a in-
formacemi nutnými ke kvalitnímu vedení sportovního tréninku. Druhá část ško-
lení je již určená přímo basketbalovým trenérům. Teoretický základ sportovního
tréninku zabírá třetinu hodinové dotace, tedy zhruba 26 hodin včetně času urče-
ného na písemnou zkoušku. Je otevřen pro všechny uchazeče, sportovní trenéry
nejrůznějších odvětví. Školení, které jsem zkoumal a absolvoval, byly zastoupe-
ny následující předměty, v závorce vždy uvádím časovou dotaci: teorie sportov-
ního tréninku (6,7), fyziologie (3), fyziologie výživy (3), první pomoc (2,8), pe-
dagogika sportu (2,7), anatomie (2,7), psychologie sportu (2,17), biomechanika
(1,17). V případě "společného základu" se opět stejně jako na školení licence C
jednalo z didaktického hlediska o přednášky, v jednom případě dokonce o kla-
sickou přednášku "ex catedra". Vzhledem k tomu, že celé školení je realizováno
ve třech čtyřdenních blocích a naprostá většina účastníků se vzdělává ve svém
volném čase, dá se konstatovat, že suchá přednáška v čistě teoretické rovině v
délce tří hodin s jednou desetiminutovou pauzou je neúnosná.

Kvalitativní přínos z odborné části je výrazně vyšší než u předcházejícího ško-
lení. Je to dáno několika faktory: větší délkou kurzu, která umožňuje větší zamě-
ření na specifika jednotlivých témat, menším počtem účastníků (cca 25) a respek-
tem, který přednášející díky svým trenérským úspěchům a zkušenostem u svých
posluchačů mají. Ovšem i o ten mohou svou nepřípraveností v kombinaci s ne-
vhodně strukturovanými přednáškami či neschopností přednášet přijít.

Největší část kurzu je realizována opět v podobě přednášek a přednášek s dis-
kusí. Součástí kurzů je ale také písemná činnost a vedení tréninkové jednotky

podle zadání. K praktickým ukázkám vedení družstva bývá používáno některé z mládežnických družstev, jenž je nějakým způsobem - nejčastěji personálním, propojeno s lektory či vedoucím školení. Obě tyto činnosti jsou formálně hodnoceny vedoucími kurzu a zároveň lektori podporují vzájemné neformální hodnocení ostatními účastníky školení. Do vzdělávání tak vstupují další didaktické metody - teoreticko-praktická a praktická cvičení. (Mužík, 2004, s. 69). Jednak zmíněné vedení tréninkové jednotky a pak písemná práce, jejímž tématem byla v případě kursu, kterého jsem se účastnil příprava ročního tréninkového plánu. Obě tyto činnosti v podstatě vytváří základ pro samotný výkon trenéra a mohou mu díky zpětné vazbě, která se mu dostává od lektorů stejně jako od ostatních účastníků, výrazně pomoci v „uplatnění dovedností a návyků, které formují pracovní chování“. (Mužík, 2004, s. 70)

Hodnocení lektorů se v případě písemné práce soustředilo na návaznost jednotlivých období v ročním tréninkovém plánu a zároveň na realizovatelnost plánu při zohlednění proměnlivých podmínek. V případě vedení tréninkové jednotky, kdy se jedná spíše o vzorek z takové jednotky v délce trvání zhruba deset až dvacet minut, se hodnotitelé soustředili především na didaktický postup frekventantů školení a jejich interakci s družstvem, dále pak na schopnost udržet pozornost družstva a motivovat. Toto praktické cvičení netrvá déle, protože počet účastníků brání realizaci kompletních tréninkových jednotek v takové četnosti vzhledem k únavě figurantů, přístupnosti prostor a velké časové náročnosti.

Kvalita tohoto kurzu je jednoznačně na vyšší úrovni než u školení C. Ovlivňuje ji i vybavenost fakult, v jejichž prostorách se tato školení realizují. Využívání pomůcek jako je dataprojektor, flipchart a další není nikoliv normou, nicméně je běžnější než na školení licence C. Většina přednášejících má témata svých přednášek zpracována v elektronické podobě, například jako powerpointové prezentace či textové soubory formátu doc či pdf. Ty bývají účastníkům poskytovány.

2.1.4 Školení trenérů licence A

Licence úrovně A je nejvyšší, kterou může trenér v rámci formálního vzdělávání ČBF získat. Držitel této licence může působit u jakéhokoliv družstva, které spadá do organizační působnosti ČBF a to včetně profesionálních a všech reprezentačních.

Způsoby získání trenérské licence "A" jsou dva:

1. studium na výše zmíněných fakultách v magisterském programu úspěšně ukončené ve studijním oboru Tělesná výchova a sport specializace basketbal a zároveň alespoň čtyřletá praxe ve funkci trenéra v soutěžích ČBF po ukončení bakalářského studia.
2. absolvování trenérského kurzu na jedné ze tří tělovýchovných fakult (FTVS UK, FTK UP nebo FSpS MU) na území ČR. Přijetí do kurzu je podmíněno trenérskou praxí na pozici trenér v rozsahu minimálně dvou let v soutěžích řízených přímo STK ČBF. Pokud se objeví další podmínky, tak ty vyhlašují dané fakulty ve spolupráci s ČBF.

V případě licence A nejsem schopen posoudit, jak velká část držitelů licence získala svou licenci díky magisterskému studiu na fakultách a jak velká část v rámci školení. Statistiku o počtu trenérů a stupních jejich kvalifikace ani způsobech dosažení federace nevede. V případě fakult mi informace o počtech studentů a absolventů, pokud jimi fakulty disponují, nebyly poskytnuty. Z neformálních rozhovorů s celou řadou trenérů a i vzhledem k tomu, že reálnými finančními zdroji většiny trenérů není samo trénování, dovozují, že zásadní část získala svou licenci A úspěšným absolvováním trenérského školení.

Trenérské školení licence A je v dokumentech federace nazýváno „Trenérská škola“. Na rozdíl od školení licence B, které pořádá daná fakulta ve spolupráci s SBT, školení licence A pořádá pouze fakulta a vzhledem ke svému zařazení do rekvalifikačního studia v rámci celoživotního vzdělávání formálně spadá do pů-

sobnosti proděkana pro studijní záležitosti. Díky zařazení do CŽV zakládá úspěšné absolvování podmínky pro získání živnostenského listu a změně statutu z amatérského trenéra na trenéra profesionála.

Jedná se o dvouleté kombinované studium, kdy se každý školní rok koná dohromady devět konzultací - jedna měsíčně v časovém rozsahu dvou dnů. Zásadním problémem pro absolvování je požadavek na 90% docházku. V absolutní většině jsou frekventanty Trenérské školy lidé pracující, a tak se může snadno stát, že je jejich pracovní, trenérské nebo rodinné povinnosti či zdravotní komplikace zbaví možnosti absolvovat toto rekvalifikační vzdělávání.

Každý z absolvovaných předmětů je ukončen buďto zkouškou nebo zápočtem - podle požadavků garanta Trenérské školy a přednášejícího daného předmětu. Součástí požadavků jsou jak písemné práce a testy, tak i ústní zkoušky či tréninkové výstupy podle zadání. Celé studium je ukončeno závěrečnou prací a závěrečnou zkouškou. Závěrečná práce je jednou z podmínek připuštění k závěrečné zkoušce, dalšími jsou splnění studijních povinností a docházka. Jedná se o odbornou písemnou práci na téma zvolené účastníkem kurzu. Závěrečná zkouška se pak skládá z obhajoby této práce, z ústní zkoušky ze specializace studia a z ústní zkoušky z vyučovaných předmětů. Výsledkem splnění všech požadavků v rámci studia školení licence A je osvědčení o úspěšném absolvování a vysvědčení.

Stejně jako u kurzu licence "B" je náplň kurzu rozdělena do dvou částí a to část obecnou a část specializační, nicméně obě části se mohou časově prolínat. V případě prvního ročníku kurzu Trenérská škola 2008/09 na FTVS UK probíhají konzultace ke specializaci, tedy v tomto případě basketbalu, ve čtvrtek odpoledne (18:00 - 21:15) a v pátek dopoledne (7:45 - 9:15) až na čtyři výjimky v rámci dvouletého běhu, kdy se specializační konzultace konají pouze ve čtvrtek. Za dva roky běhu Trenérské školy se koná osmnáct konzultací v rozsahu čtvrtek - sobota, kdy specializace probíhá pouze čtvrtek večer a pátek ráno, tedy devět ročně, od září do dubna. Reálně se ovšem jedná o čtvrtek odpoledne, pátek celý a sobo-

tu dopoledne. Ve zbývajícím čase se konají obecné konzultace. Kromě specializačních konzultací, které jsou rozlišeny pro jednotlivé sporty, jsou tyto společné. (Trenérská škola, 2009) Například FTVS UK spojuje obecnou část pro atletiku, basketbal, box, cyklistiku, florbal, jógu, kulturistiku, sjezdové lyžování, Sokol, šerm a veslování, v druhém roce Trenérské školy se jedná o odlišné sporty. FTK UP pak obecnou část u aktuálního trenérského studia 2008/09, kdy se jedná o druhý ročník, spojuje pro basketbal, skoky na lyžích a golf. (Rozvrh II. ročníku trenérského studia, 2008) U jednoho z předchozích kurzů pak byla obecná část společná pro basketbal, kanoistiku a tenis. V případě FTK UP ovšem probíhá obecná část společně pro uvedená odvětví od října do dubna a ve zbývajících částech školního roku se pak odbývá specializační studium. U aktuálního kurzu probíhá obecná část od října do února a od března do června pak část specializační. V případě FTVS UK se jedná o rozsah 40 hodin za rok z celkového počtu 145 hodin, to je 29%. V případě zmiňovaného programu FTK UP je poměr odlišný. Specializační konzultace tvoří zhruba 58%. Nezískal jsem rozvrh či jiné bližší materiály k Trenérské škole realizované na FSpS MU, tedy porovnání není úplné. Vedením přednášek jsou pověřeni pedagogové odpovídajících kateder či externisté spolupracující s fakultou.

Předměty, které jsou náplní obecné části, se liší na každé fakultě. V případě FTK UP jsou náplní obecné části tyto předměty: fyziologie zátěže, výživa, regenerace sportovců, právo a sport, sportovní trénink, management sportu, diagnostika, traumatologie a psychologie sportu. Na FTVS UK se již v prvním ročníku jedná o jedenáct předmětů, celkově pak o dvacet. Výčet následuje v pořadí, v jakém se v průběhu dvouletého běhu Trenérské školy postupně předměty objevují: sport a životní prostředí, anatomie, hygiena, sportovní trénink, pedagogika sportu, společenskovední základy sportu, fyziologie, antidopingová prevence, masáž, tělovýchova a sport v ČR, pedagogika sportu, biomechanika, první pomoc, antropomotorika, sportovní příprava dětí, management tělesné výchovy a sportu, psychologie sportu, regenerační procedury, právo a sport. Vzhledem ke sloučení obecné části pro více sportů, tedy i většího počtu účastníků je na rozdíl od specia-

lizačních konzultací ustálenou formou konzultace přednáška, ve vzácných případech přednáška "ex catedra".

Celková vzdělávací forma obecné části se skládá z konzultací, individuálních konzultací a ze samostudia, kdy samostudium tvoří výraznou část. K předmětům obecné části existuje celá řada materiálů v písemné či elektronické formě a i díky tomuto faktu je studium i přes časovou náročnost realizovatelné.

Specializační konzultace, přednášky a semináře jsou ve svých formách pestřejší než obecná část rekvalifikace. Lektori vedoucí tyto specializace jsou buďto basketbalovými trenéry té nejvyšší národní úrovně nebo přednášejícími tělovýchovných fakult či přímo kateder míčových her a podobně (Karger, Velenský, Kaprálek, Janík, Pětivlas, Tomajko, Ježdík, Vondříčka, Bobrovský, Veverka, Blažek). Nekonají se pouze v přednáškových místnostech, ale i v tělocvičnách či multimediálních pracovnách. Způsoby vyučování jsou tak rozšířeny o výstupy frekventantů jak teoretické, tak praktické, o tréninkové jednotky pod vedením přednášejících nebo samotných frekventantů. V těchto případech se využívá buď některé z družstev, které nějakým způsobem spolupracují právě s přednášejícími, nebo družstvo nahrazují ostatní účastníci.

Praktická cvičení se věnují zvládnutí, alespoň na teoretické úrovni, individuálních i týmových dovedností, ze kterých se skládá basketbalový výkon či prohloubení didaktických dovedností, způsobů jak vést a strukturovat trénink, jak jednat s hráči apod. Multimediální pracovny jsou užívány při zkoumání a využívání videozáznamů k výuce a to jak záznamů vlastní činnosti frekventantů tak i zkoumání individuálních dovedností basketbalových profesionálů. Při sledování záznamů vlastních výkonů při tréninkové jednotce či v jiných situacích (time-out, prezentace, řešení konfliktní situace) je tak účastníkům poskytována kvalitní zpětná vazba, která může být podpořena i schopností lektora tuto zpětnou vazbu rozvinout a dále s ní pracovat, aby její efekt byl dlouhodobý.

V případě samostudia, resp. využívání materiálů k samostudiu, naráží trenérské vzdělávání na zásadní problém. Veřejně přístupná literatura, která by byla kvalitní, moderní, aktuální a zabývala by se všemi studovanými aspekty v českém jazyce, neexistuje. Jazykem basketbalu je angličtina a rodištěm tohoto sportu jsou Spojené Státy. To znamená, že buď přednášející poskytují své materiály zpracované pro potřeby Trenérské školy, nebo se frekventanti snaží využívat jiné zdroje - částečně knihovny tělovýchovných fakult, včetně diplomových prací z oboru specializace basketbal, popř. nákupu knih z amerického trhu. Toho využívají jen trenéři schopní v angličtině minimálně číst.

Dalším řešením je využívat internet jako jeden z informačních zdrojů, což vzhledem k celosvětovému rozšíření basketbalu je možné, ale obvykle naráží zájemci na jazykovou bariéru. Nicméně se mezi trenéry objevují publikace přeložené do češtiny, některé z nich bez souhlasu majitele autorských práv. Ty lze také využívat. Přístupnějším zdrojem jsou materiály, ve valné většině nepříliš kvalitně zpracované, z trenérských seminářů, které tvoří druhý základní pilíř formálního vzdělávání trenérů ČBF. Nicméně i přes tuto komplikaci se organizátorům Trenérských škol daří i díky vysoké motivaci participujících rozšiřovat znalosti a schopnosti frekventantů v horizontální i ve vertikální rovině a vědomostní přínos je frekventanty považován za zásadní.

Samozřejmě, že pokud bych se snažil porovnávat přínos dvanáctidenního školení, případ školení licence B a dvouletého studia Trenérské školy, případ školení licence A, porovnával bych neporovnatelné. Myslím ovšem, že podstatným přínosem je pravidelné setkávání trenérů a možnost vzájemně konzultovat a rozebírat osobní pohledy na basketbal či jeho složky. To je jeden ze základních přínosů celého formálního systému vzdělávání trenérů ČBF.

2.1.5 Seminář trenérů

Na předcházejících stranách jsem se zabýval organizací a formou vzdělávání trenérů v případě trenérských školení. Jak jsem zmínil výše, druhým základním pilířem tohoto vzdělávacího systému jsou trenérské semináře.

Podle Trenérského řádu je platnost trenérské licence od jejího vydání tři roky. Licence zůstává nadále platná, pouze pokud se její držitel zúčastní každoročně alespoň jednoho semináře nebo jednou za tři roky na semináři vystoupí jako přednášející. Z povinnosti účastnit se dalšího vzdělávání formou seminářů nebo publikační činnosti jsou vyňati trenéři nad 65 let, jejich licence zůstává trvale platná. Další možností kromě zmíněné účasti na semináři je odborná publikační činnost. (Trenérský řád, 2008) Tento způsob je spíše výjimečný.

Pouze dovozují, že možným důvodem může být i neexistence celostátně přístupného periodika ať už v tištěné či elektronické formě. Co se týká knih - jediným pravidelně publikujícím je člen katedry míčových sportů FTVS UK PaedDr. Michael Velenský, PhD. Podmínkou účasti na semináři má ČBF alespoň určitý prostředek, jak dohlížet a cíleně rozvíjet vzdělanostní úroveň trenérů. Ale nemožno se zbavit pocitu, že vzhledem k malému počtu organizovaných seminářů bez přímé adresnosti pro účastníky se jedná spíše než o aktualizaci a možné vzdělávání umožňující zlepšit výkon trenéra spíše o formální naplnění úkolu SBT - vzdělávat trenéry a udržení platnosti licence.

Seminář trenérů je jednorázová událost, která má za cíl rozšířit vědomosti účastníků.

V naprosté většině zkoumaných seminářů byly hlavním tématem takřka vždy herní činnosti jednotlivce a to obranné, útočné i doskakování. Díky tomu, že se semináře konají ve sportovních halách či tělocvičnách vybavených hledištěm, je pro potřeby lektora vždy připraveno družstvo, většinou mládežnické ve věku 14

až 18 let, které předvádí přednášené a funguje během přednášky jako model, didaktická pomůcka.

Prostředí tělocvičen a hal v České republice snižuje možnosti použití dalších didaktických pomůcek. Pouze jedenkrát jsem se setkal s užitím mikrofonů. Video- či dataprojektor se nepoužívá, protože v takové velikosti není k dispozici. Flipchart se pro tuto formu přednášky mnohokrát nehodí a svými rozměry je nevhodný. Písemně zpracovaný obsah semináře či příspěvků jednotlivých lektorů je také výjimkou, ze které ovšem existuje pravidlo. Jediným způsobem tak zůstává individuální písemný záznam účastníků, jehož provádění ovšem může snižovat pozornost vůči přednášenému, a efekt semináře se tak snižuje.

Výjimkou z onoho zmíněného pravidla jsou přednášky PaedDr. Františka Róna, trenéra reprezentace U20 mužů a družstva mužů BK Opava. Na vyžádání po skončení semináře obdrží účastník emailem kvalitně zpracovaný přehled přednášených a předvedených činností. Ve většině případů se jednalo v podstatě o záznam cvičení určených k rozvoji té které dovednosti. Toto zpracování obsahovalo popis cvičení, rady k provádění a nákres k jednotlivým cvičením.

Rónův přínos ke vzdělávání trenérů nebyl jen v kvalitně zpracovaných materiálech k jeho seminářům, ale i v tom že se jednalo o uzavřený cyklus několika přednášek, který svým obsahem pokrýval většinu činností, ze kterých se basketbalový výkon skládá. Z jeho iniciativy a spolupráce s hlavním metodikem ČBF panem Kaprálkem vzniknul cyklus přednášek, který Rón realizoval vždy postupně v Brně, Ostravě, Praze, Pardubicích a Děčíně. Přednášel vždy stejné téma postupně na každém z uvedených míst a po skončení "kolečka" začínal s dalším tématem. Myslím, že i díky tomu, že přednášel opakovaně stejné téma, stoupala kvalita jeho vystoupení a i díky tomu dokázal udržet pozornost posluchačů po dlouhou dobu. Stejně tak dokázal udržet i motivaci a výkonnost družstev, která při svých přednáškách/seminářích využíval. Především díky tomu, že zvládl získat pozornost, udržet ji, mluvit přímo k jádru věci a výstižně, stejně jako byl

schopen povzbudit i upozornit „své svěřence“ na chyby, kterých se dopouštěli. Takže dalším vzdělávacím rozměrem Rónových seminářů byla možnost sledovat skutečného odborníka přímo během tréninkového procesu.

2.1.5.1 Organizace seminářů oblastními TMK

SBT (Sdružení basketbalových trenérů) z titulu své funkce a podle Trenérského řádu dohlíží na pořádání seminářů. (Trenérský řád, 2008) Ty pořádají oblastní TMK (trenérsko-metodické komise), které mají podle dokumentu Statut SBT za povinnost následující:

1. vzdělávání trenérů (školení a semináře, trenérské licence "C")
2. výběr a sledování talentované mládeže
3. spolupráci se školami
4. spolupráci s STK (sportovně-technická komise) oblasti při změnách struktury soutěží
5. přenos informací z výboru SBT
6. organizaci oblastní trenérské konference (Status SBT, 2008)

Abych zjistil, jakým způsobem jsou semináře organizovány, jak jsou voleny témata a přednášející na těchto seminářích, obeslal jsem e-mailem předsedy oblastních TMK a požádal je o spolupráci. První uvedenou povinností je vzdělávání trenérů. Oblastní rozdělení TMK (11) je podobné jako rozdělení ČR do krajů. Dále jsem se snažil zjistit, zda jsou témata na seminářích stejně jako obsah školení trenérů a způsob tohoto školení nějakým způsobem ovlivňovány či přímo předepisovány doc. PhDr. Dušanem Tomajkem, CSc. Dále jsem se snažil získat informace o odměňování lektorů. a zda je seminář pro účastníky zpoplatněn či nikoliv. Text emailu předsedům TMK tvoří přílohu A.

Po prvním obeslání (červenec 2008) všech předsedů jsem obdržel odpovědi či příslib odpovědí od tří předsedů, po dalším obeslání (září 2008) zbývajících jsem obdržel odpovědi z jedné další oblasti a již dříve přislíbené odpovědi. Z jedenácti

oblastních TMK mi tedy odpověděli zástupci celkem čtyř (Severní Čechy, Jižní Čechy, Královéhradecký a Pardubický kraj). Úspěšnost mého dotazování je tedy 36%. Jednalo se většinou o otevřené otázky, v důsledku čehož jsou odpovědi hůře zpracovatelné nicméně dle mého názoru přínosnější.

Odpovědi předsedů oblastních TMK - shrnutí

Organizace oblastních seminářů je zcela v kompetenci oblastních TMK. Komise pouze po skončení seminářů seznamují SBT, buď formou zprávy nebo na schůzi SBT, s průběhem seminářů resp. informují o počtu účastníků, o náplni seminářů a o přednášejících lektorech.

Semináře jsou jednorázovou vzdělávací aktivitou, konanou formou přednášky s praktickými ukázkami, kde většinou vystupují dva až tři lektori o celkové délce zhruba tří až čtyř hodin. Semináře se konají většinou po skončení soutěžního období, tedy v rozmezí květen - červen nebo v pauze během sezóny, která je na přelomu kalendářního roku. Tyto termíny jsou nejčastější. K jiným termínům se organizátoři uchylují zcela výjimečně.

Semináře se většinou konají ve sportovních halách s dostatečnou diváckou kapacitou, protože počet účastníků na seminářích se pohybuje od několika desítek až výjimečně po takřka 200.

Lektory na seminářích bývají nejčastěji reprezentační trenéři, velmi často je to současný trenér mužské reprezentace Mgr. Michal Ježdík a i další reprezentační trenéři kategorie dospělých i mládeže, dále se jedná o profesionální trenéry z nejvyšších soutěží dospělých či národních mládežnických soutěží, tedy většinou trenéři s licenci A.

Další kategorii lektorů tvoří absolventi či vyučující na tělovýchovných fakultách, jejichž oborem nemusí nutně být basketbal. Témata, na která pak na semi-

nářích zaměřují svá vystoupení, jsou obvykle: sportovní trénink, didaktika, psychologie sportu, tejpování, doping a podobně. Odměňování lektorů je spíše symbolické (cca Kč 250,- á přednáška). (Skokan, Vzdělávání trenérů SeČ) Ve dvou odpovědích ze čtyř (50%) se objevilo zdůraznění ochoty pomáhat a podělit se o své zkušenosti ze strany lektorů. (Skokan, 2008; Bulušek, 2008)

Kvalita přednášky lektora se odvíjí podle osobní znalosti přednášeného tématu a popřípadě jeho plného pochopení a zvládnutí v procesu tréninku, tedy z osobní zkušenosti. Jedná-li se ovšem o trenéra s menším množstvím zkušeností či pouze zkušeností při aplikaci předváděného pouze u jednoho družstva, pak úroveň přednášky zpravidla nebývá tak vysoká jako u zkušených trenérů.

Nicméně jak zkušení, tak i méně zkušení trenéři se dopouští podobných chyb jen jejich četnost je u zkušenějších trenérů nižší. Jedná se o nedokonale strukturovaný výklad, špatné či nepřesné a zavádějící vyjadřování, neschopnost udržet pozornost, pouhé odpřednášení bez zpětné vazby. Tedy většinou chyby obecného rázu společné pro většinu odborníků bez lektorského vzdělání přednášejících dospělým. Zarážející ovšem je, že takovýchto chyb se dopouští trenéři - lidé vzdělávající.

Výběr témat prezentovaných na seminářích se odvíjí od snahy zprostředkovávat informace a zkušenosti z evropských a nejvyšších soutěží a vzdělávacích seminářů konaných v Evropě, nedostupných pro většinu trenérů (finanční, časová náročnost, jazyková bariéra). Dalším kritériem pro výběr témat je snaha organizovat seminář, který bude pro účastníky co nejprínosnější. Volit jedno téma pro trenéry mládeže (rozvoj individuálních činností, vhodné herní systémy) a další obecné (sportovní trénink, pohybová lokomoce, didaktika tréninku, sportovní trénink, hodnocení výkonu, scouting). Stejně jako volit témata podle přihlášených účastníků a zacílit tedy přednášku tak, aby informace byly použitelné aktuálně a zároveň aby byly co nejprínosnější alespoň pro většinu z účastníků.

Převažujícím motivem k účasti na seminářích je velmi často pouze udržení platnosti trenérské licence.

2.1.6 Porovnání s evropskými organizacemi trenérů

Pro porovnání s ostatními evropskými sdruženími basketbalových trenérů jsem zvolil buď asociace zemí trvale úspěšných mezinárodně (klubové, reprezentační soutěže) a nebo díky přístupnosti informací o jejich formálním systému vzdělávání a organizaci trenérů. Jedná se o následující země: Francie, Chorvatsko, Itálie, Maďarsko, Německo, Řecko, Slovensko, Slovinsko, Srbsko a Černá Hora a Španělsko. Veškerá tato trenérská sdružení spadají vždy pod národní basketbalové federace. Konstatuji, že základní dva pilíře formálního trenérského vzdělávání - školení a semináře jsou totožné.

Školení licenční má v Řecku, Chorvatsku, Slovensku, Maďarsku, Itálii a Německu 3 stupně. (Bolatoglou, 2004; Bozic, 2003; Tomanek, 2004; Meszaros, 2004; Pozzati, 2003; Bösing, 2005) V některých případech 4, zcela výjimečně jako v případě Francie a Slovinska i více. (Carlier, 2004; Zagar, 2004) Pak ale nejnižší stupeň neopravňuje k vedení družstev, ale slouží pouze k seznámení s pravidly basketbalu, způsobem organizace utkání a rozhodování a základy tréninku. Z obsahu takových kurzů se dá předpokládat, že jsou určeny pro rodiče dětí či jiné aktivní zájemce, kteří jsou díky těmto informacím schopni pomáhat jak s organizací turnajů, tréninků, tak se i částečně podílet na vedení tréninku či utkání.

Kromě pořádání školení se většina asociací snaží vytvořit či již má vytvořen kvalitní systém seminářů, workshopů a jiných krátkodobých setkání a aktivit zaměřených na trenérské vzdělávání. Většinou se jedná o pravidelné národní semináře pod vedením nejlepších evropských či amerických trenérů, které se obvykle konají jednou ročně. V případě Španělska ovšem častěji. Podle informací v článku „Spanish coaches education“ se zdá, že španělská basketbalová federace je v

ideách ohledně vzdělávání trenérů vůbec, významu trenérů a podob této profese nejdále z celé Evropy. (Leon, 2006) Čemuž vlastně odpovídají i výsledky reprezentačních složek dospělých. Z toho by vyplývala příčinná souvislost mezi kvalitou vzdělávání trenérů a sportovními výsledky družstev pod vedením trenérů účastnících se takového vzdělávání. Kromě těchto dvou standardních vzdělávacích aktivit existují ještě další, o kterých se blíže zmíním v části věnované neformálnímu vzdělávání trenérů ČBF.

2.2 Neformální vzdělávání trenérů

Prvotní význam formálního vzdělávání trenérů spočívá ve splnění požadavků federace na zájemce a zároveň se jedná o nástroj, kterým ČBF částečně vymezuje základní znalosti nutné pro výkon trenérského povolání. Po získání nejnižší licence se tak zájemce stává úředně potvrzeným trenérem. Nicméně samo vzdělání získané v rámci formálního je zcela nedostatečné pro realizaci a zvládnutí nároků, jaké jsou na trenéra kladeny a očekávaných výsledků. Z hlediska trenéra a jeho vzdělání, které vůči sobě řídí sami trenéři, se tak úhelným kamenem stává neformální vzdělávání trenérů.

2.2.1 Neformální vzdělávání trenérů - definice pojmu

Obecně přijímaná teze o neformálním vzdělávání dospělých říká, že takto se označuje veškeré vzdělávání, které se uskutečňuje mimo školský rámec a má formalizovanou podobu. Neformální vzdělávání je pak dále určeno přítomností lektora a je institucionálně řízené. To má pravděpodobně na mysli Trávníčková, když určuje neformální vzdělávání takto: „Účastník vzdělávacího procesu při něm získává vědomosti, dovednosti a kompetence, které mohou zlepšit jeho společenské a pracovní uplatnění. Vzdělává se tedy cíleně.“ Dále pak uvádí, že: „Neformální učení je z pohledu učícího se záměrné.“ (Trávníčková, 2008, s. 15) Pálán definici neformálního vzdělávání dospělých začíná následující větou: "Veške-

ré vzdělávání dospělých, které nevede k ucelenému školskému vzdělání." (Palán, 2002, s. 132)

Pojmenoval-li jsem vzdělávání trenérů v rámci ČBF jako formální, pak termínem neformální vzdělávání trenérů chci v rámci své práce označovat cílené a záměrné vzdělávání probíhající mimo tento rámec, při němž trenér získává vědomosti, dovednosti a kompetence, které mohou zlepšit jeho pracovní uplatnění a to včetně případu, kdy se jedná o sebevzdělávání. Určujícím činitelem, který rozhoduje o jeho náplni a směřování takového vzdělávání je trenér sám. Do kategorie neformálního vzdělávání trenérů řadím také aktivity individuální a samostudium, pokud před jeho začátkem, v jeho průběhu či na konci dochází k určení vzdělávacích cílů, potřeb a způsobů vzdělávání či na jeho konci dokonce k ověřování takto nabytých znalostí.

Mým názorem je, že díky tomu, že trenér je z výkonu své funkce vzdělavatelem má poměrně dobré znalosti toho, jak vzdělávací proces probíhá a jak ho řídit. Myslím si, že pokud je schopen řídit proces vzdělávání v rámci tréninku, je schopen ho řídit i sám vůči sobě či se na tomto řízení podílet. I když se totiž člověk učí sám bez lektora či obecněji formulováno pedagoga či kohokoliv, kdo by ho osobně na jeho cestě za vzděláním, které si sám pro sebe definoval, provázel, může se vzdělávat kvalitně a plánovitě a naplnit tak smysl neformálního vzdělávání dospělých, kterým je v Trávníčkové parafrázi Memoranda Evropské unie doplňující role vůči formálnímu vzdělávání. (Trávníčková, 2008, s. 15) Jedná se o záměrnou aktivitu. Provázejí ho minimálně materiály a další metodické náležitosti primárně určené ke vzdělávání. Takovými materiály jsou například knihy a další informační zdroje, které vydávají instituce, které se takto snaží o vzdělávání a tím způsobem ho organizují.

2.2.2 Význam neformálního vzdělávání trenérů

Formální vzdělávání trenérů poskytuje zájemcům v první řadě především certifikát, díky kterému mohou vykonávat trenérské povolání. Vzhledem k charakteru formálního vzdělávání určeného časovým rozsahem jednotlivých stupňů licenčního školení, horizontální i vertikální rozšiřování vědomostí, zlepšováním dovedností, nedostatečnou míru aktivity frekventantů během školení a především obecností kurzů formálního vzdělávání je nasnadě, že nutné aktuální vzdělání využitelné přímo pro činnost u družstva, které trenér vede, musí zájemce získat mimo formální rámec.

Jak uvádí Mužík: „Vědomosti jsou nástrojem nebo určitým prostředkem řešení nejrůznějších problémů a úkolů, s nimiž se člověk v životě setkává.“ (Mužík, 2004, s. 17) Trenér by tedy měl být schopen díky zpětné vazbě, schopnosti introspekce, určit problémy, kritická místa ve svých znalostech a dovednostech vzhledem k procesu vedení hráčů a být schopen je odstranit. Jedním ze způsobů odstranění je právě vzdělávání. Informace, dovednosti získává každý z těch trenérů, kteří se snaží vzdělávat mimo formální rámec popsany v předchozí kapitole. Toto vzdělávání považují za velmi přínosné. Je individuální, proces vzdělávání řídí přímo subjekt vzdělávání, jeho motivace je zajištěna díky tomu na vysoké úrovni a sám účastník vzdělávání určuje, co se bude učit a jak.

2.2.3 Zdroje neformálního vzdělávání trenérů

Neformální vzdělávání trenérů má několik zdrojů. Částečně souvisí s formálním vzděláváním a doplňuje ho. Již jsem naznačil další formy vzdělávání, které nabízí svým členům jednotlivé trenérské asociace v Evropě. Kromě toho mohou zájemci využívat zdrojů mimo své profesní asociace a sdružení.

Určení obsahu vzdělávání vychází přímo z potřeb trenéra, může tedy docházet k situacím, kdy trenér nepřesně nebo dokonce špatně diagnostikuje své vzdělávací

potřeby, a přestože se snaží vzdělat, tak výsledek nenaplnuje očekávání. Tomuto lze částečně zabránit spoluprací trenérů v rámci klubu nebo i mezi trenéry obecně výměnou informací. Výsledkem takové debaty by měl být přístup k více informacím, které mohou pomoci zlepšit i diagnostiku vzdělávacích potřeb.

Mužík uvádí pro tento účel ideální strategii formulovanou Glaserfeldem sestávající ze čtyř částí:

1. Co víme? Víme to?
2. Co nevíme?
3. Co potřebujeme vědět?
4. Odkud se to dozvíme? (Mužík, 2004, s. 17)

Získání odpovědí na tyto otázky umožní pak trenérovi přesně určit vzdělávací cíl a vymezit alespoň rámcově obsah vzdělávání, stejně jako způsoby dosažení. Se vzrůstající mírou zkušeností je toto stále snadnější, nicméně zároveň může docházet k efektu tzv. provozní slepoty.

Zná-li tedy trenér, co se chce naučit, v jaké oblasti se chce vzdělat a určil-li přesně svou vzdělávací potřebu, pak začíná hledání, jak se dozvědět nutné a potřebné.

2.2.3.1 Trenérské asociace a sdružení

V Srbsku a Černé Hoře, Itálii, na Slovensku, v Řecku i Slovinsku je obvyklé vybírání poplatků - ať už každoročních za obnovování platnosti trenérské licence či členských poplatků nebo podobně. Každopádně se jedná o výrazný zdroj příjmů, který umožňuje trenérským organizacím zkvalitňovat svou činnost vůči veřejnosti, ve službách svým členům a tyto prostředky slouží i podpoře dalších forem vzdělávání trenérů. (Polivina, 2006; Pozzati, 2003; Tomanek, 2004; Bolatoglou, 2004; Zagar 2004)

Slovinská, řecká, chorvatská stejně jako slovenská a maďarská trenérská asociace vydávají magazín, který se primárně zabývá právě vzděláváním trenérů. (Zagar, 2004; Bolatoglou 2004; Bozic, 2003; Tomanek, 2004; Meszaros, 2004) Kromě toho některé asociace zároveň provozují webové stránky zaměřené na vzdělávání trenérů. Obsahem magazínů bývají nejčastěji témata: články o sportovním tréninku, fyziologii, z oblasti taktického vedení utkání, oblastní novinky, vzdělávací materiály z příbuzných oblastí a také technická témata. Tyto časopisy jsou vydávány pravidelně, ovšem periody vydání se liší měsíční, přes dvou- tří-měsíční až po půlroční.

Všechny asociace bez výjimky spravují webové stránky, které také alespoň částečně plní cíl vzdělávací. Basketbalové federace tedy buď přímo, nebo zprostředkovaně participují na dalším, neformálním, vzdělávání trenérů. Kromě magazínů a internetových stránek, které plní vzdělávací úkol pouze částečně, se jedná i o další aktivity. Ty v České republice nefungují a nebo pouze na lokální úrovni. Maďarská trenérská asociace například již v roce 2005 plánovala vydání kompletu o čtyřech DVD či videokazetách, které by obsahovaly kompletní basketbalovou metodu tréninku pro všechny věkové skupiny. (Meszaros, 2004) Řecká trenérská asociace provozuje mezinárodní knihovnu, která je částečně digitalizovaná a zároveň i video-archiv, který je stále aktualizován a je přístupný všem členům trenérské asociace. (Bolatoglou, 2004) V ČR je možné využívat knihovny tělovýchovných fakult, ale jejich nabídka, vzhledem k finanční situaci školství se pravděpodobně šíří nabídky odborných titulů nemůže s knihovnami či archívy zmíněných asociací poměřovat.

Nabídka SBT, potažmo České basketbalové federace se omezuje na několik seminářů ročně. Na webových stránkách SBT se nachází i heslo Metodické materiály, pod kterým se nachází dělení na : metodické materiály na internetu (domácí a zahraniční), nabídka tělovýchovných fakult v ČR a SR a poslední odborné články, názory, náměty, různé. Posledně jmenovaná kategorie obsahuje celkem 13 článků s nejrozličnější tematikou z rozmezí let 1999 až 2007. Nejčastější jsou

pak články od Miroslava Vondříčky (3), bývalého prvoligového a reprezentačního trenéra. (Metodické materiály, 2009)

2.2.3.2 Další zdroje neformálního vzdělávání trenérů

Trenérské asociace se tedy kromě formálního vzdělávání (školení, semináře) snaží participovat i na neformální vzdělávání trenérů. Vzhledem k nedostatečnému výkonu tohoto úkolu, který je zakotven i v dokumentu Statut SBT - vzdělávání trenérů, kterým rozhodně je i zprostředkování neformálního vzdělávání resp. přístupů k informačním zdrojům Sdružením basketbalových trenérů, nabízí se pro zájemce o neformální vzdělávání trenérů další zdroje. Ty jsem rozdělil do čtyř kategorií. Dvěma poměrně zásadními podmínkami určujícími možnosti dalšího neformálního vzdělávání trenérů jsou alespoň částečná znalost anglického jazyka a finanční možnosti. Významná část těchto informačních zdrojů neformálního vzdělávání trenérů je totiž zpoplatněna resp. přístup k nim, a to nijak minimalistickým způsobem. Volbu trenéra v procesu vzdělávání ovlivňují i tato hlediska. Nejrozšířenějšími zdroji neformálního vzdělávání trenérů jsou následující:

1. tištěná periodika a knihy - časopisy a odborné články, vycházející v periodických orientovaných na basketbal nebo na více podobných sportů (basketbal, streetball, volejbal, házená a podobně)
2. webové stránky, aplikace, blogy, video-soubory, diskusní fóra
3. multimédia a DVD
4. semináře

Tištěné zdroje

Tištěná média, mezi jejichž formy řadím časopisy, články, sborníky, knihy a skripta jsou pravděpodobně stále nejužívanějším zdrojem. Nejfrekventovanějším formátem pak bývají knihy, magazíny a články. Články týkající se basketbalu nebo nějakého tématu basketbalu příbuznému či pro basketbal přínosnému a roz-

víjejícímu vzdělání trenérů lze najít i v periodických jiného zaměření (psychologie, fyziologie, výživa, atletika). Jedná se o obory, které by měly být trenéry sledovány v jejich vlastním zájmu. Basketbalové časopisy, už jsou potom jednoznačně určeny specifickému čtenářskému okruhu.

Pokusů o vydávání takového periodika v ČR respektive v ČSFR proběhlo od roku 1989 několik, ale kromě několikaletého "Basketbal XXL" se jednalo o periodika se vskutku jepičím životem. Basketbal XXL byl vydáván od roku 1997 a dožil se několika let možná i proto, že se jeho tvůrci snažili do obsahu zahrnout nejen profesionální, ale i mládežnické soutěže, stejně jako volnočasové aktivity spojené s basketbalem (streetball), informace pro trenéry a informovat i o zahraničních soutěžích (NBA, evropské pohárové i národní ligové soutěže). Jeho šéfredaktorem byl Mgr. Ježdík, v té době trenér mužů družstva Sparta Praha, dnes hlavní trenér mužské reprezentace. V části věnované trenérům se nejčastěji nacházela jména Ježdík a Velenský.

Obdobný formát dodržuje v současnosti i magazín Basket vycházející jednou měsíčně. Má vizuálně přitažlivý formát a týká se jak domácích tak zahraničních soutěží, většinou ve vazbě na ČR. Část určená trenérskému vzdělávání nemívá více než 4 strany, tedy dva listy. Obvyklým přispěvatelem pak stále zůstává Mgr. Ježdík. Podobný formát mají magazíny vycházející v Evropě - část věnovaná domácím soutěžím, evropským klubovým a zámořské NBA, k tomu většinou část určená pro trenéry, další basketbalové odborníky a funkcionáře. Snaha upoutat co nejširší čtenářskou obec se projevuje i tématy zabývajících se módou, obutím, streetballovými turnaji a podobně. Vzhledem k možnostem internetu - spojovat videa, články, animace a podobně do funkčních celků, se dá konstatovat, že tištěné magazíny jsou na ústupu právě před internetovými nástupci.

Knihy, které se nějakým způsobem dotýkají basketbalu, se nezabývají pouze odbornou stránkou věci. V zemích, kde je basketbal populárnějším sportem než v ČR, vychází i beletrie, většinou biografie legendárních hráčů, ovšem i poezie s

basketbalovou tematikou. Takové knihy ovšem pouze dokreslují zájem a popularitu basketbalu. Wootten považuje knihy za zásadní pro jejich hloubku umožňující skutečný vhled do trenérských přístupů. (Wootten, 2003, s. 1)

Knihy, které se primárně týkají vzdělávání trenérů vychází i v ČR - ve většině případů se na nich autorsky či jinak podílí odborníci z pražské tělovýchovné fakulty (FTVS UK) Velenský, Karger nebo odborníci z ostatních tělovýchovných fakult - Janík, Pětivlas, Tomajko. Překlady z jiných jazyků takřka neexistují, a pokud ano, tak většinou v podobě, o které se domnívám, že by v majitelích autorských práv vzbudili velké překvapení. Česká literatura se ve většině případů zabývá basketbalem celkově bez užší specializace týkající se například útočných či obranných systémů. Jedním ze segmentů basketbalového vzdělávání je i basketbal mládeže, tím se zabývá především Velenský. Ten klade důraz především na didaktický proces v basketbalu a na co největší popularizaci tohoto sportu. Jeho knihy tedy jsou primárně určeny tělocvikářům a trenérům dětí a mládeže.

Zahraniční knižní trh nabízí nepřeberně pestřejší nabídku. Nejenže se ve Spojených Státech, Mekce basketbalu, rozlišuje učení basketbalu dospělých, dětí a mládeže, ale zohledňují se i genderové rozdíly. Kromě toho se odborná literatura resp. její tematické rozdělení dá dále rozdělit na: zásobníky cvičení, individuální činnosti, týmové činnosti, obecný sportovní rozvoj, taktika, útočné a obranné systémy, basketbalové programy (vedení družstva a náležitosti spojené). V každé z těchto kategorií lze následně nalézt ještě další způsoby dělení, které ovšem pro potřeby této práce není nutné uvádět.

Zásobníky cvičení jsou asi nejrozšířenější. Existuje jich celá řada a jsou vydávány takřka každý rok další. Jedná se o cvičení a drily rozvíjející jednu popřípadě několik provázaných činností například obranné činnosti a doskakování, driblink a zakončení či podobně. Dalším příkladem zásobníku je přehled drillů rozdělených do kapitol, podle zaměření - pak se v jedné knize dají nalézt drily a cvičení na takřka každou z činností vytvářejících herní výkon basketbalového hráče. Obvykle se pak jedná o propracovaný seznam drillů a cvičení kondice, útočných do-

vedností, obranných dovedností, kde se zohledňují i specializace hráčů na hřišti podle herních úkolů a pozic.

At' už se jedná o kterýkoliv z typů sborníku/zásobníku drillů, drtivá většina z nich je zpracována takřka totožným způsobem. Nejprve je uvedeno určení drillu, tedy pro rozvoj jaké činnosti je vhodný, následuje organizace tohoto cvičení a ve většině případů i popis, který odpovídá připojenému nákresu. Dalším bodem pak jsou doporučení autora ohledně kritických míst, způsobů hodnocení a motivace, provádění a podobně. Poslední částí pak jsou rady pro možné úpravy drillu pro jiný počet hráčů, jak pracovat s náročností drillu a jak dlouho drill provádět.

Knihy zabývající se popisem útočných či obranných systémů a jejich učením bývají ve valné většině případů dílem jediného trenéra či trenéra a jeho sportovních spolupracovníků. Dá se říci, že takový trenér vlastně popisuje, jak vyrobit produkt, který může kdokoli z zájemců prozkoumat (televizní přenos, návštěva utkání) a zhodnotit jeho kvalitu a rozhodnout se, zda se chce pokusit o vytvoření podobného produktu. Autory takových knih jsou trenéři celosvětově uznávaní právě pro kvality družstev, které vedou nebo vedli a odborná veřejnost chápe, že dovednosti prezentované právě pod vedením tohoto trenéra jsou především jeho zásluhou.

Další kategorii tvoří knihy, které popisují fungování kompletního basketbalového vzdělávacího programu. Pravděpodobně nejznámější a stále aktuální knihou této kategorie je "Coaching basketball successfully" od Morgana Woottena. Za své čtyřicetšestileté působení na DeMatha Catholic High School vytvořil z této školy skutečnou basketbalovou baštu a pod jeho vedením začala svoji basketbalovou kariéru celá řada hráčů, kteří se později prosadili jako profesionálové ve sportovních odvětvích. Kromě svého trenérského působení napsal během své trenérské kariéry celou řadu knih určených ke vzdělávání trenérů. Autor rozdělil knihu do šesti kapitol, ke kterým přidal i přílohy (vzory tréninkového formuláře a vzor poznámek k setkání trenérů). Kapitoly postupně popisují vytváření osobní

basketbalové filozofie, komunikaci s hráči, rodiči, fanoušky a funkcionáři, plánování sezóny, učení útočným a obranným dovednostem, koučování zápasů a rozhodování v jednotlivých herních situacích a přípravu k zápasům a na závěr rozvoj hráčů a basketbalového programu. Wooten jako dlouholetý středoškolský trenér, ve Spojených Státech nefungují klubové soutěže mládeže, jaké jsou obvyklé v Evropě, ale pouze školní družstva, je skutečnou legendou. Každá kapitola je doplněna příběhem z Woottenovy trenérské praxe a citátem, který vyjadřuje postoj k dané oblasti. Wootten ve své knize pouze nabízí řešení, vždy několik a nechává na trenérovi-studentovi, aby zvolil sám za sebe. Vždy znovu zdůrazňuje výjimečnost hráčů jako lidských individualit a bytostí, a i proto odmítá stejná řešení pro různé lidi i situace. (Wootten, 2003)

Knihy zabývající se obecným sportovním rozvojem spadají podle mého názoru do této kategorie zdrojů neformálního vzdělávání trenérů jen částečně. Nejedná se totiž o knihy určené primárně basketbalovým trenérům, nicméně jsou jimi také používány. Jejich užitečnost však spočívá možná spíše než v návodu na řešení problémů či variant tréninků spíše v otevírání nových cest a seznamování s výsledky či možnostmi jiných sportů a oborů a využívání takových poznatků. Přínos a význam takových informací závisí od osobnostní a profesní vyspělosti trenéra.

Rozhodně mohu konstatovat, že basketbalová literatura je jedním z hlavních pilířů, na kterých stojí neformální vzdělávání trenérů. Všechny tyto knihy vychází díky přesvědčení autorů o tom, že se jim jejich počínání vyplatí a to buď přímo ve finanční rovině, a nebo: že zvýší povědomost o svých basketbalových programech, že prokážou svou profesní způsobilost tímto způsobem nebo že tak zvýší svůj profesní status. Na miniaturním českém trhu je tedy pochopitelné, že ani úspěšní trenéři dospělých či mládeže se zrovna nehrnou do psaní knih. Stejně jako je nutné konstatovat, že až na výjimky profesionálních soutěží a hlavní trenéry sportovních center mládeže není trenérské povolání vykonáváno za odpovídající finanční odměnu a trenéři jsou tak nuceni investovat svůj čas do aktivit,

které jim zajistí finanční zisk. I proto vytváření basketbalové literatury určené pro vzdělávání českých trenérů zůstává na odbornících z tělovýchovných fakult zabývajících se právě basketbalem. Jako takové registruji šestici Velenský, Karger, Pětivlas, Janík, Tomajko v celé České republice.

Internet

Zdrojem přístupnějším a levnějším než jsou knihy stejně tak i interaktivním a na podněty a způsoby vzdělávání bohatším je internet. Ve svém dělení jsem do této kategorie zahrnul jakékoliv aplikace sloužící primárně ke vzdělávání trenérů přístupné po internetu - blogy, webové stránky, video-soubory, diskusní fóra, aplikace.

V předchozím odstavci o basketbalové literatuře jsem naznačil možnost finančního zhodnocení trenérského know-how. Tento motiv stojí i za vznikem mnoha webových stránek určených pro trenéry. Kromě tohoto motivu se i zde uplatňují další tři motivy, které jsem uvedl. Zásadním se ovšem podle četnosti komerčních stránek jeví finanční motiv. Postupně uvedu příklad webových stránek dále jen stránek, nekomerčních v češtině a pak v angličtině a na závěr zmíním komerční stránky. Toto rozdělení souvisí s přístupností k těmto stránkám i podle užívaného jazyka.

Prvním kontaktem s basketbalovými stránkami jsou pravděpodobně stránky České basketbalové federace a následně SBT (Sdružení basketbalových trenérů), které spíše než jako zdroj informací slouží v tomto ohledu jako „rozcestník“ pro další stránky. Bohužel není patrné, podle jakého klíče je tento rozcestník vytvořen a pouhý seznam odkazů bez hodnocení a popisu jednotlivých stránek je nevhodný. Každý ze zájemců se tak musí proklikat všemi odkazy, aby našel nebo nenašel informace, které hledá. (Metodické materiály, 2009) Některé ze stránek jsou určeny pro komerční využití a slouží jako reklama či reklamní leták seznamující s komerční nabídkou.

Stránky, které trenéři hodnotí velmi dobře jako kvalitní a obsáhlé, jak vyplynulo z neformální trenérské diskuse a zároveň byly využívány i během formálního vzdělávání trenérů, byly vytvořeny pouze jako informační zdroj pro trenéry a jejich zakladatel Ing. Ivan Šafránek zde zpřístupnil své zkušenosti a znalosti stejně jako překlady článků a další informační zdroje, které sám během své velmi úspěšné trenérské kariéry používal bez snahy o komerční využití svého know-how. Tyto stránky jsou pro české trenéry důležitým zdrojem informací a vzdělávacím nástrojem. I proto, že Šafránek nepředkládá pouze seznamy jím vyzkoušených taktik a cvičení jak bývá obvyklé, ale na rozdíl od většiny se dělí o osobní zkušenosti a svěruje se s „výrobním tajemstvím“ svého historicky úspěšného družstva. (Basketbal, 2008)

FIBA - Fédération Internationale de Basketball, se jako organizace sdružující národní basketbalové asociace a federace (214) snaží o celosvětovou propagaci a popularizaci basketbalu, dále se pak snaží napomáhat vzájemné propojenosti jednotlivých národních organizací a výměně informací a pomoci, v neposlední řadě organizuje mezinárodní světová a kontinentální mistrovství a to včetně mládežnických kategorií. Na svých stránkách se snaží poskytnout co nejvíce informací komukoliv, kdo má zájem. Vzhledem k velikosti organizace je FIBA rozdělena do pěti zón, podle geografických oblastí (Afrika, Amerika, Asie, Evropa a Oceánie), z nichž každá užívá své webové stránky, na které je možné se dostat díky jednomu kliknutí z centrální stránky [fiba.com](http://www.fiba.com). Přes složitou organizační strukturu si tyto webové stránky udržují poměrně dobrou přehlednost a přístupnost. Množství dostupných informací je opravdu obrovské.

Část stránek určená trenérům a dalším odborníkům nazvaná „Coach corner“ - „Trenérský koutek“ je přístupná přímo z centrální stránky www.fiba.com. Tento

odkaz disponuje obrovskými zdroji a videomateriály. Je tomu právě díky tomu, že FIBA spojuje národní federace a asociace a díky tomu je schopna přenášet informace z jednoho kontinentu na druhý přímo a nezprostředkovaně.

Prostředkem, který k tomu využívá je magazín Assist. Ten je možné bezplatně stáhnout právě v této části. Je ve formátu pdf. Assist vychází zhruba jednou za dva měsíce již od března 2003. Magazín Assist. V současnosti se rozdělení časopisu ustálilo na pěti tematických okruzích určených pro: trenéry, rozhodčí a komisaře utkání, pro marketing a management, lékaře a kondiční trenéry a posledním oddílem jsou zprávy. V minulosti chyběla například část zprávy a naopak se objevovalo téma minibasketbal. Ze způsobů prezentace jasně vysvítá cíl FIBA pro tento časopis, kterým je zkvalitnění pomocí vzdělávání trenérů a v důsledku popularizace sportu.

Dalším vzdělávacím nástrojem, který poskytuje sekce Coach corner je knihovna „Fiba coaching library“, která je skutečně multimediální a rozsáhlá. Rozhodně jsem nenalezl jinou knihovnu, přístupnou bez poplatku nebo za poplatek, která by nabízela takovou šířku informací. Má čtyři části: drily, kondice, články a scouting. Každá ze sekcí má na několik desítek položek. (Coach Corner, 2009)

Komerční stránky

Na závěr jsem ponechal stránky komerční, z největší části v angličtině. Podobná těmto stránkám se stránkami FIBA je snaha nabízet co největší šíři informací. V tomto případě není základním motivem popularizace basketbalu, ale finanční zisk.

Některé stránky, ale nabízí poměrně velkou část zdarma jako ochutnávku či návnadu, na kterou loví zájemce. Nespecializují se na určitou část trenérů, ale snaží se operovat s co možná nejširší nabídkou. K těm nejznámějším se každý dostane během pár kliknutí, ve většině případů se jedná o graficky dobře zpraco-

vané stránky, které fungují i při méně kvalitním připojení, což například u stránek FIBA neplatí.

Jsou přehledné a u většiny produktů, informací uvádí zdroje, které je možno ověřit. Samotné produkty zpřístupňované pouze za poplatek jsou ve většině případů obdobou tištěných zdrojů, o kterých jsem mluvil v předchozí kapitole. Jednou z funkcí diskusních trenérských fór je umožnění výměn takových informačních zdrojů. I proto se tedy informace původně přístupné jen za finanční úhradu mohou objevovat šířené zdarma po internetu a tak se bez jakékoliv uhrazené finanční částky stát důležitým vzdělávacím nástrojem při neformálním vzdělávání trenérů.

Multimédia a DVD

Software či webové prezentace jsou ve valné většině případů původně přístupné pouze za poplatek. Nicméně existence portálu youtube.com a touha pomáhat ostatním trenérům i z těchto zpoplatněných informačních zdrojů vytvořily volně přístupné. Jedním ze způsobů, kterým se obchází vysoké pořizovací náklady je sdílení díky trenérským, původně diskusním fórům. Ty svou funkci plní i nadále, ovšem pokud se trenéři mezi sebou domluví na výměně svých DVD, programů, e-knih a podobně nelze tomu nijak zabránit.

Ve své formě se pravděpodobně jedná o ideální spojení textu, video-souboru a animace. Vzdělávající má tak větší možnost pochopit předkládané informace v celé šíři. Tyto prezentace jsou díky svému komerčnímu původu zpracované ve valné většině případů velmi přehledně a kvalitně. Základem je nejčastěji celá řada krátkých videí s komentářem, kde hlavní „patron“ doprovází vzdělávajícího se postupně tématem či tematicky uzavřenými celky, které jsou zcela jednoznačně velmi dobře rozděleny, uvedeny a zpracovány. Každou z částí pak uzavírá shrnutí a zopakování nejdůležitějších podstatných informací. Formát by se dal popsat jako kombinace powerpointové prezentace a videa.

Součástí také bývá e-kniha, většinou ve formátu pdf. Ta svým obsahem kopíruje video, ale také ho rozšiřuje o další diagramy a podstatně bohatší komentáře stejně jako další potřebné informace. Video-soubory totiž bývají ve většině případů poměrně krátké a zcela konkrétní v rámci daného celku.

DVD určené hráčům a trenérům jsou takřka bez výjimky finančně nepřístupné pro dobrovolné trenéry svou vysokou cenou, v případě americké produkce občas problematickým formátem a také opět jazykovou bariérou. Svou formou obvykle částečně kopírují výše popsany software, ovšem díky kapacitě DVD, ve vysoké kvalitě a s celou řadou doprovodných aplikací. Není výjimkou účinný systém a způsob jeho vyučování prezentovaný na šesti DVD, které obsahují řady cvičení individuálních, týmových, způsob zabudování tohoto systému, jeho požadavky, taktické varianty atd.

Absolutní většina této produkce vzniká ve Spojených Státech, kde působí trenéři a koučové, kteří dokážou díky svému jménu a pozici ve sportovním světě takový produkt snadno prodat.

Semináře

Na začátku této kapitoly jsem jako čtvrtý bod uvedl semináře a kurzy. Měl jsem na mysli nejen semináře pořádané SBT či jinou složkou přímo spolupracující s ČBF, tedy semináře zaměřené přímo na basketbalové vzdělávání. Seminářů se za rok pořádá celá řada a lze navštěvovat i semináře jiných sportovních organizací nebo se účastnit seminářů či kursů pořádaných v zahraničí. Semináře zde zmiňuji jako součást neformálního vzdělávání trenérů v souvislosti, kdy plní svou původní vzdělávací funkci a každý z trenérů si volí takový seminář s ohledem na přínos jeho vzdělání a schopnostem a dovednostem. Neúčastní se ho tedy proto, aby dodržel předpis SBT o udržení platnosti licence.

2.3 Zkušenostní učení trenérů

Wooten určuje jako základ pro bytí úspěšným trenérem vytvoření vlastní trenérské filozofie, která by měla odpovídat osobnosti a přístupu k životu. (Wooten, 2003, s. 1) Jedním ze základních kamenů této filozofie je právě vzdělávání. Wooten dále zdůrazňuje několik základních zdrojů vzdělávání: knihy, semináře, kliniky, sledování zápasů, rozhovory s trenéry a zároveň také v oddíle nazvané „Be eager to learn“ zdůrazňuje jako jeden ze zdrojů poznání domácí hřiště a vlastní klub a tedy i funkcionáře, asistenty. (Wooten, 2003, s.1, 4)

Wooten tedy uvádí kromě formálního a neformálního vzdělávání trenérů, tak jak jsem je definoval v předchozích kapitolách ještě další zdroj vzdělávání, spíše učení. To lze nejjednodušeji charakterizovat jako učení mimochodem, tedy učení ze situací, dějů a činností, jejichž primárním cílem není vzdělávání. Z popisu Rabušicové vyplývá, že probíhá samovolně a získávání informací či schopností, dovedností není prvotním cílem při těchto činnostech a je podpořeno neustálou připraveností člověka učit se (Rabušicová, 2009).

2.3.1 Zkušenostní učení trenérů - definice pojmu

Obvykle se podobným způsobem označuje informální učení nebo vzdělávání. S tímto typem učení, v Palánově případě vzdělávání, se nejčastěji pojí adjektiva: neorganizované, nesystematické, institucionálně nekoordinované, zkušenostní, každodenní. Trávníčková o termínu informální vzdělávání píše: „Zde považuji použití pojmu vzdělávání za chybné, informální vzdělávání je ve své podstatě neologismus. Učící iniciativa zde vychází z jednotlivce, ať se jedná o učení záměrné či nezáměrné. Jakýkoliv zásah vzdělávací instituce by pozměnil charakter informálního učení, tak že by nadále informálním nezůstalo. Avšak definice Palánova informálního vzdělávání odpovídá informálnímu učení“ (Trávníčková, 2008, s. 15) Podle Palána je informální vzdělávání: „... neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované.“ (Palán, 2002, s. 83) Nejedná se tedy o činnost,

kteřá by v první řadě, primárně, směřovala k učení. Obvykle se takové učení označuje za nezáměrné, intencionální.

Záměrně nepoužívám termín informální vzdělávání či učení, který postihuje i jiné aktivity. Vzdělávání trenérů označuji v tomto textu tedy jako zkušenostní učení a vycházím z anglické terminologie „learning by experience“. Mám na mysli nejednotvárné učení založené především na zkušenosti. V případě trenérů tedy učení především z tréninku, utkání, hráčské kariéry a rozhovoru. Zahrnuji do něj aktivity, při kterých si trenér nemusí a často neuvědomuje, že se učí a zároveň se jedná o aktivity, při kterých je na rozdíl od obvyklého vzdělávacího procesu v přímém kontaktu s jevy, fakty a skutečnostmi, které jsou předmětem učení, jak parafrázuje Trávníčková Keetona a Tatea. (Trávníčková, 2008, s. 19) Palán popisuje zkušenostní učení pomocí na sebe navazujících procesů: zakušení konkrétní zkušenosti, pozorování a reflexe této zkušenosti, zobecňování a ověřování závěrů v nových situacích. (Palán, 2002, s. 246)

2.3.2 Zdroje zkušenostního učení trenérů

Vzhledem k rozmanitosti životů trenérů jsem jako zdroje zkušenostního učení určil po rozhovoru s dlouholetou a úspěšnou trenérkou Čadkovou a na základě vlastní zkušenosti zdroje, které zakouší všichni trenéři a záleží pouze na nich, zda jich využijí ke svému učení.

1. účast na utkáních
2. trénování a rozbor
3. hra, hráčská kariéra
4. rozhovory s kolegy, výměny názorů a zkušeností, diskusní fóra, setkání trenérů (Čadková, 2007)

2.3.2.1 Utkání

Při utkání trenér buď plní roli kouče, nebo vystupuje v roli diváka. Ovšem i v dočasné roli diváka je trenér pozorovatelem výkonů hráčů na hřišti, koučů na lavičce stejně jako ostatních hráčů, kteří se aktuálně neúčastní utkání. Pouhé sledování, které má u ostatních diváků především uvolňovací a zábavný efekt se v případě trenérů mění v porovnávání činností, ve zkoumání provedení, v kritické podrobování taktických rozhodnutí zkoumání a hledání klíče, jak se sledované družstvo chová, rozhoduje, jakým způsobem určuje trenér taktiku, jak střídá, jak motivuje své hráče. Málomocný trenér navštíví basketbalové utkání pouze proto, aby se pobavil. Snaha učit se pozorováním kolegů a jejich svěřenců bývá u trenérů trvale přítomná. V některých situacích ustupuje do pozadí, ovšem nikdy zcela nemizí.

2.3.2.2 Trénink

Každý trénink přináší pro trenéra celou řadu zkušeností. Ať už zkušeností s interakcí se svěřenci, způsobů jejich vzdělávání a motivování či dalšími. Trenér, který se nedokáže povznést a sebekriticky zhodnotit svůj výkon, potřebuje někoho, kdo to provede za něj - asistenta. Rozhovory asistent - trenér jsou velmi důležité minimálně pro zabránění efektu provozní slepoty. Stejně jako se během těchto rozhovorů stále znovu ověřuje stará pravda, že víc hlav víc ví. Rozbor tréninku může probíhat v několika rovinách: hledání pozitivních momentů stejně jako negativních, hodnocení tréninku z hlediska přínosu svěřencům, jeho průběhu co se pozornosti týká, úspěšnosti použitých didaktických metod a určení příčin úspěšnosti či naopak neúspěšnosti a tím způsobem získání informací, znalostí, které dále směřují k trenérskému vzdělávání nebo se stávají zkušenostním učením trenéra. Mám na mysli například rozpoznání vhodného způsobu motivace, ideálního způsobu vysvětlení a použití didaktických nástrojů či forem. Trénink a jeho zkoumání je tedy z pohledu trenéra spíše zkoumáním sebe sama a výkonu své ro-

le a jejího plnění v rámci tréninkového procesu. Velkou roli v tomto procesu zkoumání hraje zkušenost a osobnostní vyspělost.

2.3.2.3 Hra a hráčská zkušenost

Hráčská resp. herní zkušenost má dvě části. První z nich je ukončená hráčská kariéra a druhou pak rekreační hra bez trenéra bez výkonnostních cílů.

V případě hráčské zkušenosti je zařazení do kategorie zkušenostního učení trenérů nelogické. Jedná se o zkušenost, kterou budoucí trenér získával ještě před započítáním trenérské kariéry navíc z opačné strany vzdělávacího působení trenér - hráč. Ovšem hráčská zkušenost může být podstatným motivem pro volbu povolání a zároveň právě hráčské vzdělání vytváří určitý rámec pro výkon role trenéra minimálně v jeho počátcích, ať už pozitivně či negativně. Bývalý hráč - začínající trenér čerpá minimálně v počátcích své nové role především ze své hráčské zkušenosti. V pozici trenéra se snaží využívat vzdělání, které získal jako hráč. Využívá vzdělání, které mělo být původně prostředkem dosažení herního výkonu a stává se prostředkem k výkonu trenérského povolání. Trenér se snaží využívat nejrozumnější cvičení, která si vyzkoušel sám na sobě a považuje je za vhodné a přínosné, taktiku v utkání bude stanovovat podle stejných kritérií, a domnívám se, že i jeho způsob chování bude podobný, jako byl model chování jeho trenéra. Pravděpodobně se bude snažit řešit i problémy podle tohoto vzoru. Anebo se bude naopak snažit vyhnout chování, které mu vadilo stejně tak tréninkovým metodám, postupům a cvičením, které považuje za nevhodné.

Rekreační hra může být zdrojem radosti stejně jako způsobem učení. Tyto dvě roviny se zde prolínají podobně, jako jsem popsal v oddíle o utkání, ovšem s tím rozdílem, že aktuální požitek ze samotné hry potlačuje zkušenostní učení a v některých případech ho může potlačit zcela mimo vědomou rovinu. Občasný pohled očima hráče může zprostředkovat poznání, které z lavičky není možné. Umožňuje pochopit pocity hráčů za určité situace či jejich rozhodování pod tla-

kem psychickým nebo i fyzickým a podobně. Herní zkušenost, pokud ji dokáže trenér oprostit od nánosů vlastní osobnosti a soustředit se na podstatné vlastnosti společné pro jeho hráče, může být prostředkem učení.

2.3.2.4 Rozhovor

Rozhovory s kolegy, tedy s ostatními trenéry jsou společně se sledováním zápasů a tréninků hlavními sloupy zkušenostního učení. V tomto případě záleží především na komunikativních dovednostech každého z trenérů a na vzájemných vztazích stejně jako na ochotě naslouchat a učit se od ostatních a zároveň ochotě podělit si o své osobní zkušenosti a dovednosti.

2.4 Shrnutí

Dva druhy vzdělávání trenérů (formální a neformální) společně se zkušenostním učením trenérů vytváří dohromady pevný útvar, který se dá popsat jako těleso, jehož kostru zajišťuje formální vzdělávání a určuje tak možnosti růstu. Neformální vzdělávání pak společně s formálním vytváří hmotu, která tento tvar vyplňuje a zkušenostní učení mu společně s neformálním dávají kvalitu a pevnost. Snažím se touto analogií ukázat vzájemnou provázanost jednotlivých způsobů trenérského vzdělávání/učení.

Formální vzdělávání trenérů je v první řadě certifikací úspěšných zájemců. Teprve dalším efektem procesu je samotné vzdělávání, ale to není pro výkon trenérského povolání dostatečné, kromě školení licence A. Dochází tak k uzurpování si moci k určování toho, co absolventi mohou vykonávat, právě pomocí stupňovité certifikace. Formální vzdělávání zůstává pouhou kostrou, která je sama o sobě nedostatečná.

Neformální vzdělávání rozšiřuje a prohlubuje rozsah formálního vzdělávání trenérů. Je nástrojem, který ve spojení s formálním vzděláváním trenérů vůbec

umožňuje kvalitnější výkon trenérského povolání. Neformální vzdělávání je založeno na motivaci vykonávat trenérské povolání co nejlépe. Ve smyslu dosahování kvalitnějších výsledků, lepšího přístupu ke svěřencům nebo prosté touhy dozvědět se co nejvíc a pracovat co nejlépe.

Zkušenostní učení trenérů ať už záměrné či nezáměrné je třetím prvkem dotvářejícím systém vzdělávání trenérů. Zakládá se na osobním přístupu. Hartl při definování motivace k učení mluví o „habituální, dlouhodobé motivaci k učení“, kterou označuje za osobnostní rys. (Hartl, 1988, s. 173) Zkušenostní učení je prvkem, který předchází, je součástí a zároveň následuje jakékoliv vzdělávání. V případě trenérů napomáhá vytvářet konkurenční výhodu a základ pro dosahování lepších výsledků při koučování i trénování.

3 Vzdělávání trenéry

Vzdělávání trenéry (trénování) je ve všech svých různorodých formách základním požadavkem a úkolem každého trenéra a tvoří tak náplň jeho role. Zamýšleným důsledkem výkonu této role by měl být úspěšný hráčský a latentně i lidský rozvoj svěřenců. Ten je jednou z podmínek úspěšného sportovního potažmo lidského bytí.

Základním cílem tréninku je tedy připravit své svěřence tak, aby byli schopni podat odpovídající herní výkon. Tohoto výsledku dosahuje trenér se svěřenci učením. Zaměřil jsem se ve své práci především na činnost trenéra v rámci tohoto procesu, proto tedy používám termín vzdělávání trenéry a nikoliv trénink či sportovní trénink.

Uznávám, že trenér je pouze jedním ze subjektů účastnících se tohoto procesu - tréninku. Neopomínám druhou stranu tohoto vzdělávání, tedy sportovce, ale domnívám se, že určujícím pro průběh vzdělávání trenéry je právě trenér a nikoliv jeho svěřenci. Termín trénink či sportovní trénink pak používám pouze v případech citací či parafrází nebo, pokud vymezuji roli trenéra v tomto procesu.

3.1 Herní výkon

Než popíši samotné trénování tzn. proces učení a vzdělávání trenérem, pokusím se určit a popsat herní výkon. Tedy skutečnost, která by měla být vytyčeným výsledkem učení. Hartl v definici učení uvádí: „... je definováno jako činnost učícího se záměrně navozovaná zvnějšku soustavou požadavků. Výsledkem je osvojení nejen vědomostí, dovedností a návyků, ale také utváření postojů a získání určité hierarchie hodnot ...“ (Hartl, 1988, s. 186) Tato definice přesně odpovídá požadavkům na výkon trenéra v jeho roli vzdělavatele a vychovatele.

Zároveň přijímám Velenského rozdělení výkonu, kdy činnost během utkání je charakterizována jako herní výkon, kdežto jeho činnost během tréninku je označena jako učení. (Velenský, 2008, s. 9) Přitom zvnějšku jsou si obě činnosti podobné. Sám Velenský se v definici herního výkonu soustředí především na dvě složky a to dovednostní a kondiční. (Velenský, 2008, s. 10)

Kromě tohoto rozlišení výkonu zmiňuji také rozdíl mezi individuálním výkonem a týmovým výkonem. Týmový výkon, který není pro potřeby této práce tolik významný jako onen individuální, lze charakterizovat jako výkon, jehož základem je právě souhrn individuálních výkonů, která se vzájemně ovlivňují během utkání.

Individuální herní výkon by tedy měl být výsledkem učení. Existuje celá řada definic od poměrně složitých a krkolomných až po výrazně zjednodušující. Dobrý a Semiginovský hovoří v souvislosti s výkonem o objektivně existující realitě a individuální herní výkon označují jako herní činnost jednotlivce. Později pak individuální herní výkon skládající se z motorických dovedností definují jako: „... výsledek učení, praxe a získaných zkušeností a představuje relativně trvalou změnu chování a jednání ...“, což v podstatě odpovídá Hartlově definici učení tak jak jsem ji uvedl výše. (Dobrý, 1988, s. 7-8)

Dovalil ve své knize „Výkon a trénink ve sportu“ se zhruba shodují s dalšími ať již uvedenými odborníky na definici herního výkonu. Ovšem uvádějí i faktory výkonu a ty jsou následující: „psychika, somatické faktory, technika, taktika a kondice.“ (Dovalil, 2007, s. 16) Dovalil tedy definuje výkon složitěji než Velenský. Ovšem Velenského zjednodušení pravděpodobně připadá na vrub adresátům jeho knihy, kterými by měli v první řadě být učitelé tělocviku a trenéři dětí a mládeže. V souvislosti s výkonem jako výsledkem učení, tak kladou i podstatně větší úkol na trenéra. Ten by měl svým působením v rámci tréninkového procesu pomáhat dosažení individuálního herního výkonu ovlivňováním právě faktorů

výkonu. Z předchozího tedy vyplývá nutnost vzdělávat - učit svěřence, aby byli schopni realizovat herní výkon - tedy aby dosáhli vzdělávacího cíle.

3.2 Určení obsahu tréninku

Trenér připravující družstvo pracuje buďto sám nebo obvykleji ve dvojici se svým asistentem nebo kolegou. Na profesionální úrovni v týmech disponujících dostatečným ročním rozpočtem pak má hlavní trenér k dispozici tým či spíše skupinu odborníků, tedy asistentů a dalších trenérů (kondiční příprava, atletická příprava, lékař a masér a například trenéry specializované na určitou herní činnost). V tomto případě je česká terminologie nevhodná či zavádějící právě pro americké rozlišování kouče a trenéra stejně jako asistenta kouče a náplně jejich rolí. Přestože je basketbal týmovým sportem, ve kterém se vítězem stává celý tým, tak filozofie basketbalu je zcela zásadně soustředěna na individuální výkon a tedy individuální trénink resp. trénink individuálních dovedností má své zásadní a nezastupitelné místo na všech úrovních a dá se označit za základní náplň tréninku.

Způsob přípravy svěřenců, jejich učení byl a stále je pečlivě zkoumán a doplňován a podrobován neustálému zkoumání. Dá se říci a takřka s absolutní jistotou konstatovat, že stejně jako se do dnešních dnů nezastavil vývoj samotného sportu - tomu budiž důkazem takřka každoroční úpravy stávajících pravidel či dokonce jejich změny a to i dosti zásadního charakteru, nezastavil se ani vývoj trenérství, tréninkových přístupů a metod či nástrojů.

3.2.1 Role trenéra v určení obsahu tréninku

Trenér je spíše učitelem či vzdělavatelem ve smyslu školním než lektorem ve smyslu vzdělávání dospělých. Narážím především na fakt, že sám dospělý si alespoň rámcově určuje, co se bude učit a jak, kolik času věnuje získání nových informací, schopností a dovedností.

Ve sportovním tréninku toto určení provádí trenér. Vzhledem k tomu, že struktura tréninku i samo uspořádání družstva, tím mám na mysli především rozdělení autority, moci. Vztahy ve skupině a její dynamika neumožňují příliš zásadní nebo podstatné zásahy do řízení tréninku ze strany družstva. Samozřejmě i jednotlivý hráč má možnost vyjádřit své přání ohledně náplně tréninku ve vztahu k prohloubení či rozšíření nebo znovunabytí svých dovedností, ale trenér je především zodpovědný za výkon družstva, tedy nemá příliš prostoru a obvykle ani vůle měnit obsah tréninku vzhledem k přáním jednotlivce. Toto individuální vzdělávání, tak aby bylo přínosné, by muselo probíhat pravidelně. Pak by bylo možné pouze mimo základní tréninkové jednotky. Ty jsou koncipovány dlouhodobě s ohledem na plánované výsledky - tedy nejen sportovní výsledky, ale výsledky učení a individuálního rozvoje.

Narážím zde na zdánlivě si protirečící konstatování: základem výkonu družstva je herní výkon jednotlivce; filozofie basketbalu je soustředěna na individuální výkon; přesto není trénink přizpůsobován jednotlivcům, ale je koncipován tak, aby zajišťoval rozvoj, pokud možno všestranný, všem členům družstva a všichni se zlepšovali. Tím pádem by se měl zlepšovat i herní výkon družstva. Stejně jako celá řada složek individuálního herního výkonu se nedá trénovat či naučit o samotě, ale pouze v interakci s ostatními hráči.

3.2.2 Roční tréninkový plán

Odborná vědecká obec se již po desetiletí zabývá dlouhodobým plánováním a spatřuje v něm jeden z prostředků zajištění kontinuity v přípravě a v důsledku toho zajištění trvalého růstu výkonnosti družstva. Toto plánování probíhá v několika úrovních.

Tou primární úrovní je "roční tréninkový plán" a z něj se pak vychází při plánování dalších cyklů. Pro Dovalilu jimi jsou: „mikrociklus - krátkodobý, více-

denní sled tréninkových jednotek v opakujícím se schématu, mezocyklus - více-týdenní sled několika mikrocyklů, makrocyklus - sled střídajících a opakujících se mezocyklů podle principů stavby tréninku.“ (Dovalil, 2007, s . 255-256) Pro trenéra je takový plán nástrojem umožňujícím plánovat náplň jednotlivých tréninkových hodin stejně jako určovat postupné cíle či sledovat, jak se je daří dosahovat. Je v zásadě podobný Ganttově diagramu. Zároveň ovšem není možné se striktně až rigidně držet plánu či přípravy na jednotlivé tréninkové hodiny. Existuje celá řada proměnlivých podmínek, které ovlivňují nejen samotný průběh učení, ale i rámec, ve kterém má učení probíhat (vliv zranění a nemoci na složení družstva, psychické stavy nevhodné pro trénink, nedostatečná příprava v předcházejících obdobích zabrání realizaci stanovených cílů).

Při plánování a následné organizaci tréninkové jednotky se trenér musí řídit aktuální výkonností družstva, fyzickým stavem a potenciálem jedince, metodickým a tréninkovým plánem.

Trenér ať už sám či jeho spolupracovníci by tedy měli být způsobilí k pedagogické činnosti jak vůči družstvu čítajícímu několik jedinců, skupině počtem přesahující dvacet hráčů, ale zároveň být připraveni k práci s jednotlivými hráči. Během tréninku trenér pracuje jak se skupinou, tak s jednotlivci, ve většině případů se u jednotlivců jedná o učení nových celků či jejich složek nebo o zásahy s cílem odstranit chyby v provádění činností a zároveň podporovat motivaci k této práci. Ve většině případů učení se jedná o učení motorické, některé prameny pak mluví o učení senzomotorickém.

3.3 Motorické učení

Motorické učení bylo charakterizováno již před dlouhou dobou jako to základní učení, ovládnutí, jehož principů a pochopení zákonitostí zlepšuje a napomáhá rozvíjení herní výkonnosti. Motorické učení definuje Pedagogický slovník jako: „Každé učení, v němž dominuje pohybová aktivita a jehož cílem je dosažení ur-

čitého výkonu v pohybové oblasti.“ (Průcha, 2001, s. 128) Ovšem například Průcha při dělení či určení druhů učení motorické učení nezmiňuje a mluví pouze o senzomotorickém. To podle něj „... probíhá, když si dítě či dospělý osvojuje různé pohybové činnosti ...“ (Průcha, 2002, s. 76) O senzomotorické výchově hovoří Průcha i v Pedagogickém slovníku a definuje ho následovně: „... výchova, která se opírá především o smyslové vnímání, preferuje přímý kontakt žáků se skutečností ...“ (Průcha, 2001, s. 211) Hartl pak takový typ učení nazývá instrumentálním a popisuje ho jako „posílení určité motorické reakce spolu se vznikem podmíněného podnětu a posílením.“ (Hartl, 1988, s. 188)

Ve své práci budu používat termín motorické učení, protože základem herního výkonu je pohyb a pohybové celky jsou základním výsledkem tréninku. Tímto termínem operují například i Dovalil a Svoboda. (Dovalil, 2007, s. 73; Svoboda, 2003, s. 75)

Dovalil dělí resp. určuje čtyři fáze motorického učení: „hrubá koordinace, jemná koordinace, stabilizace, vizuální tvořivost.“ (Dovalil, 2007, s. 75) Svoboda popisuje proces motorického učení poněkud odlišným způsobem. Rozdělil jej do několika kroků či sekvencí, ty jsou ovlivňovány předchozími zkušenostmi trenéra i svěřenců: situace nebo-li předvedení dovednosti trenérem, tuto ukázkou zpracovává senzomotorická paměť, pak pokračuje ke krátko- či dlouhodobé paměti a dochází k motorickému reagování. (Svoboda, 2003, s. 75-94)

Přestože mluvíme o motorickém vzdělávání či lépe řečeno učení i v tomto případě se uplatňují různé učební styly. Schopnost trenéra tyto styly diagnostikovat a využívat je může značným způsobem vylepšit celý vzdělávací proces. (Jones, 2005)

3.3.1 Průběh motorického učení ze strany trenéra

Již první část, tedy předvedení, klade na trenéra vysoké nároky. Buď je schopen danou dovednost, pohybový celek, sám předvést zcela vynikajícím způsobem bez chyb nebo využije dovedností některého ze svěřenců. Třetí možností je pak využití didaktických pomůcek, v tomto případě nejčastěji videa nebo jiného druhu záznamu učené, předváděné dovednosti.

Ideální je první způsob. Trenér díky tomu, že danou dovednost ovládá, sám se ji naučil, dokázal ji zvnitřnit, tak při procesu učení dokáže rychle odhalit klíčová místa a rizika, která mohou proces učení ovlivňovat. Tato varianta ovšem znamená, že trenér musí být v dobré fyzické kondici, která mu umožní ono výše zmíněné znamenité provedení.

Využití svěřence jako figuranta může sloužit jako motivační prvek, ale ne každý svěřenec a někdy také vůbec žádný nemusí být schopen předvést něco, co se má teprve učit.

Třetí varianta, užití audiovizuální techniky má zásadní výhodu oproti prvním dvěma uvedeným - je možné předvádění takřka kdykoliv zastavit, zopakovat je, či celý pohyb rozfázovat a pak trenér-učitel může každou z fází doprovodit slovním komentářem, ve kterém upozorní na nejčastější chyby při provádění, označí správný způsob a doporučí, jak dosáhnout tohoto pohybového projevu. Přesto není příliš často užívána.

Na překážku masovějšímu rozšíření je především vybavení tréninkových prostor, kde ne všichni trenéři mohou před tréninkem instalovat do tělocvičny televizi a video či přehrávač jiného datového nosiče. Ale i v případě překonání této obtíže je stále snazší použít jednu z výše uvedených variant či dokonce jejich kombinaci. Důvodů je několik: málokterý trenér je schopen užívat video takovým způsobem, aby byl jeho přínos pro učení dostatečný, většina trenérů to po-

važuje za časovou ztrátu, svěřenci nejsou na tuto formu učení uvyklí, jejich pozornost může být rozptýlená a nejsou schopni určit a zapamatovat si klíčové body či řetězení pohybů tak jako při předvádění v reálném čase a prostoru, kde se tréninková jednotka odehrává.

Při samotném učení by trenér měl dokázat, aby si svěřenec dovednost osvojil, ale nikoliv zautomatizoval. Znamenalo by to, že ji bude za jakékoliv situace v rámci mezí své výkonnosti provádět vždy stejně. V basketbale je tento stav nežádoucí. Během herního výkonu dochází k proměňování celé řady podmínek, které provedení ovlivňují (soupeři a spoluhráči, únava, psychický stav). Provedení dovednosti by tedy mělo mít kontrolovaný průběh, který umožňuje korekce na základě vnímání a anticipace herní situace.

Basketbalová teorie považuje herní výkon za sled prováděných dovedností, které by v ideálním případě měly být prováděny jako dovednosti otevřené - to znamená, že jejich provedení není zautomatizované a provádění je kontrolované a řízené na základě aktuální herní situace.

3.3.2 Užití zpětné vazby během tréninku

Osvojení otevřené dovednosti a její provádění je možné, pouze pokud by byla ona dovednost osvojena v učení s porozuměním za užití zpětné vazby. Trenér by se měl při učení otevřených dovedností a při procesu zvnitřnění snažit právě o vytváření zpětné vazby. Ta má dva druhy. Zpětná vazba mezi svěřencem a trenérem pomáhá odstranit chyby, kterých si při provádění nového pohybu sám svěřenec nemusí být vědom, a zároveň by měla umožnit motivaci, tedy stálou stimulaci sportovce k dosahování určených činností. Druhý druh zpětné vazby by měl mít úroveň vnitřní. Svoboda ji označuje jako „polohocit svalový, čili kinestéze“. (Svoboda, 2003, s. 82) Jedinec je pak při kontrolovaném provádění schopen úprav směřujících k úspěšnému provedení alespoň částečně osvojené dovednosti. Stejně jako úprav vedoucích k úspěšnému provedení během herního výkonu.

Při samotném učení je druhý druh zpětné vazby velmi důležitý, osvojení vnímání svalové činnosti je možné jen s pomocí trenéra. V didaktikách sportu je velmi často uváděna informace, že okamžité opravení chyby nesnižuje motivaci a tedy nenarušuje proces učení, ale pomáhá prohloubit druhý typ zpětné vazby. Důležitost vnitřní zpětné vazby je i v tom, že ne každý trenér dokáže u všech svých svěřenců určit klíčovou chybu, tedy chybu, jejíž odstranění povede k postupu při učení konkrétní dovednosti.

Samotné vzdělávání či trénování je ve většině basketbalových publikací zařazeno jako motorické nebo senzomotorické učení. Rád bych ovšem upozornil na to, že basketbalový trénink není pouhým motorickým učením. Je složitější z hlediska herního výkonu. Při hře totiž dochází kromě tohoto i k výkonům v mentální rovině, které jsou pro celý výkon naprosto zásadní. Jedná-li se totiž o řešení herních situací, nestačí pouhé být dokonalé zvládnutí pohybových dovedností. Pokud hráč nedokáže správně vnímat herní situaci a není schopen se rozhodovat odpovídajícím způsobem, stává se během utkání neuplatnitelným.

Tato schopnost okamžitého rozhodování je jednou ze složek talentu a částečně je možné ji rozvíjet a učit během tréninku pomocí praktického učení se ze zkušenosti, kdy se hráč učí, co dělá zároveň proč to dělá a jaký bude důsledek jeho chování či spíše okamžitého sportovního výkonu. Stejně jako lze tvořivé myšlení posilovat vizuálním opakováním. (Tutko, 1988, s. 22) Takové znalosti vznikají interakcí znalostí a zkušeností, dovedností, intuice, osobních představ, mentálních modelů jedince a proto mají vždy jedinečný charakter. Jedná se tedy stejně jako v případě informálního učení o učení ze zkušenosti. Samozřejmě, že se nutnost rozhodovat se týká všech sportovních her, nicméně basketbal bývá společně s hokejem obecně označován za sportovní hru s nejrychlejší změnou herní situace. Z toho vyplývá, že toto rozhodování je nejen časté ale především nutné. Senzomotorické učení jistě tvoří základ sportovního výkonu, ovšem samotné zvlád-

nutí pohybových celků v důsledku právě senzomotorického učení nezaručuje úspěch ani není dostatečným pro individuální herní výkon.

Trenér by tedy v rámci svého působení měl být schopen ovlivňovat každého ze svých svěřenců, tak aby dosáhli v co nejkratší době žádané změny svých dovedností. Tak, aby je ovládali a byli schopni je provést i v proměnlivých a nepříznivých podmínkách. Měl by tedy být schopen ovlivňovat pozornost, užívání paměti, učit strategii učení jako je seskupení, pojmenování či opakování. Splnění všech těchto požadavků vyžaduje vysokou míru pedagogických a didaktických znalostí a dovedností spojených s basketbalovými a samozřejmě také lidskou výspělost.

3.4 Didaktika tréninkového procesu

Největší pozornost při přípravě tréninkové jednotky i během ní se upírá k úrovni individuálního potažmo i týmového výkonu a tak následně ovlivňuje didaktickou stránku procesu učení. O samotném motorickém učení jsem se již zmínil. Pozornost věnovaná didaktické stránce sportovního tréninku byla v basketbale nejsilnější zhruba od šedesátých do osmdesátých let. V této době bylo didaktické zvládnutí procesu učení, jeho technologie, považováno za klíč k vytvoření úspěšného družstva a byla mu věnována velká pozornost, i když samotný význam byl poněkud přeceňován. V současnosti se pozornost roztříštila mezi různé názorové skupiny, podle mého názoru se hlavní proud zaměřuje na rozvoji individuálních dovedností a jejich propojení v týmový výkon. Didaktická stránka věci je tak v současnosti částečně zatlačena do pozadí.

Didaktická technologie tréninkového procesu, jak užití didaktických postupů nazývají Dobrý se Semiginovským, zůstala jedním ze základních předpokladů kvalitního sportovního tréninku. (Dobrý, 1988, s. 105) Jejich zkoumání se začíná u definice individuálního a týmového výkonu, mluví o tom, jak se navzájem tyto výkony ovlivňují a o nutnosti jejich syntézy v tréninku, dosažení maximálního

výkonu je pak podle autorů možné právě jen pomocí speciálních didaktických forem, které zohledňují vztah individuality a týmu v rámci sportovního vzdělávání i herního výkonu. Dobrý a Semiginovský definuje didaktické formy jako: „způsoby uspořádání vnějších podmínek umožňují efektivní řízení tréninkového procesu k jeho určitým cílům.“ Ty jsou rozděleny do tří forem a to metodicko-organizačních, sociálně interakčních a třetími jsou organizační formy. (Dobrý, 1988, s. 113) Didaktická forma označuje obvykle „určitý organizační rámec výuky“. (Mužík, 2004, s. 55) Způsobů dělení či rozřazení existuje celá řada podle nejrůznějších kritérií. Pro potřeby své práce považuji rozdělení Dobrého a Semiginovského za zcela dostatečné.

Trénink je zaměřen především k takovému stupni rozvoje individuálního i týmového výkonu, který zajišťuje úspěch, ale především z důvodů proměnlivosti celé řady podmínek dochází k využívání didaktických nástrojů. Ty tak zásadním způsobem ovlivňují tréninkový proces.

3.4.1 Metodicko-organizační formy

Metodicko-organizační formy jsou určeny obsahem, kterým jsou herní činnosti, ovšem s cílem realizovat konkrétní úkoly. Rozlišení lépe rozdělení úkolů svěřencům je dáno především kvalitou trenéra, jeho schopností diagnostikovat problematické body individuálního i týmového výkonu a i díky tom určit úkoly svěřenců, jejich pořadí a podmínky jejich plnění. Plnění úkolů ovlivňují podmínky nazývané situačně herní (bez soupeře, se soupeřem, v předem určených podmínkách, v podmínkách, které jsou do jisté míry proměnlivé, nebo jsou zcela proměnlivé). Z těchto podmínek vychází několik typů cvičení, zaměřených vždy k určitému způsobu vzdělávání svěřenců, podle typu cvičení se liší i působení trenéra.

První dva typy nazývají Dobrý a Semiginovský „průpravnými cvičeními.“ (Dobrý, 1988, s. 114-115) Ty se soustředí na determinanty individuálních doved-

ností pokud možno na zautomatizované, tedy uzavřené dovednosti, jejichž provádění by se nemělo měnit, nebo v druhém případě na determinanty týmového výkonu, které dohromady tvoří základ basketbalového výkonu. Trenérovo působení se ve většině případů omezuje na upravování pohybových celků, motivaci k udržení maximálního nasazení a dohledu nad dodržáním limitů určujících rámec průpravných cvičení.

Druhé dva typy označované jako „herní cvičení“ se vyznačují přítomností jednoho nebo více obránců. (Dobry, 1988, s. 115) Přestože toto dělení je poměrně staré (1988), užívá ho i Velenský, stejně jako je užíváno i během školení trenérů. (Velenský, 2008, s. 63) Tedy lze konstatovat, že je stále aktuální a platné.

Takové podmínky umožňují opakovat jedno řešení herní situace nebo opakovat řešení různých situací vycházejících ze stejného základu nebo sledujících stejný záměr. Trenér pak obdobně jako v prvním případě kontroluje dodržování pravidel, musí se ale zároveň soustředit na individuální herní činnosti všech zúčastněných, kdy každý náplní výkonu každého ze svěřenců je jiná činnost, tak aby ve změněných podmínkách byla stále dodržována pravidla provádění těchto dovedností, největší díl trenérovy pozornosti by měl být soustředěn na zajištění procesu učení, tak aby probíhalo učení s porozuměním.

To je možné jen v případě odpovídající organizace cvičení, vysvětlení úkolů a jejich smyslu, jejich rozdělení a motivování k provádění činnosti, která může být v mnoha případech stereotypní ne-li dokonce nudná a jedním ze základních předpokladů je zvládnutí komunikace, která podporuje zpětnou vazbu mezi trenérem a svěřenci a i mezi svěřenci navzájem.

Posledním typem metodicko-organizačních forem je pak průpravná hra. Tato hra má minimum omezení kromě standardních basketbalových pravidel. Nejdůležitější a žádaná je nečekaná změna rolí – přechod z obrany do útoku a naopak, dále pak sledování herního vývoje, reakce na herní situaci, plnění individuálních

i týmových úkolů bez zásahu trenéra. Trenér by se měl vyvarovat zbytečných a rušivých zásahů do průběhu, mít na paměti rozdílné individuality svěřenců stejně jako jejich odlišné dovednosti a schopnosti. V tomto případě by měl trenér plnit především úlohu komentátora. Po skončení průpravné hry upozornit na kritické stejně jako na dobré až vynikající momenty, rozebrat průběh hry. Při průpravné hře se tak trenér stává především průvodcem.

Při kterémkoliv z uvedených typů cvičení hraje roli didaktická redukce. Tento zjednodušující proces umožňuje udržet pozornost a koncentraci svěřenců na nejdůležitějších částech činnosti. Didaktickou redukci rozlišuje Dobrý a Semiginovský na elementární a situační a popisuje je jako: „Elementární redukce se uplatňuje při rozboru komplexní herní situace až po techniku herní dovednosti jednotlivce, která je požadovaným řešením. Situační redukce snižuje při průpravné hře či herním cvičení prostor k provedení či počet zapojených hráčů“. (Dobrý, 1988, s. 116) Jedna i druhá redukce je jednou z nejdůležitějších didaktických nástrojů trenéra.

3.4.2 Sociálně-interakční formy

Podle uvedeného dělení didaktických forem následuje sociálně - interakční forma. Jak již název napovídá, hledisko, podle kterého jsou zařazeny je forma interakce. Rozlišují se tři základní druhy: „hromadná, skupinová a individuální forma“. (Dobrý, 1988 s. 156-157). Ty jsou charakterizovány následujícím způsobem:

Hromadná forma nerozlišuje individuální zvláštnosti, výkonnost ani nadání, je charakteristická sloučením celého družstva při vykonávání stejné činnosti. Většinou se jedná o jednoduché činnosti, které jsou učeny, rozvíjeny a automatizovány v prvním typu průpravných cvičení. Trenér většinou vykonává řídicí funkci, neopravuje každého svěřence jednotlivě, individuální interakce je na nízkém stupni. Ve většině případů trenér komunikuje se všemi svěřenci najednou, a i proto užívá

stejně motivační nástroje u celé skupiny. Kladný efekt v motivaci současně u všech hráčů je nepravděpodobný.

Ve skupinové formě společně pracují menší skupiny hráčů rozdělené podle různých klíčů, tedy například podle hráčské specializace, výkonnosti, somatotypu. Rozdělení může být i náhodné, pak se jedná především o snahu trenéra zúžením počtu dosáhnout lepšího kontaktu se svěřenci a tak vytvořit lepší podmínky pro učení nebo je toto rozdělení nutné vzhledem k organizaci následujícího či předcházejícího cvičení. Taková skupina je bohatší na emocionální podněty, typy komunikací. Trenér je pak méně formální a může se věnovat individuálním výkonům, má prostor pro úpravu detailů dovedností, může lépe motivovat. Proces učení je v této situaci vnímán intenzivněji.

Individuální forma tréninku je příkladným způsobem pro rozvoj individuálních herních dovedností či obecných dovedností jako například běh, posilování. Dochází k výrazné bipolární komunikaci, kterou ovlivňuje i trenérova znalost neverbální komunikace, fyzické výkonnosti, biomechanických zásad atd. Trenér zde vystupuje především ve vyhraněné roli buď přátelské, nebo naopak velmi přísné. Četnost interakce zajišťuje neustálou pozornost. Trenér má pod dostatečně velkou kontrolou všechny projevy každého ze svěřenců a nenásilně se stává určujícím prvkem procesu vzdělávání, samozřejmě reagujícím na potřeby svěřence a metodického plánu.

3.4.3 Organizační formy

Organizační formy, poslední z didaktických forem, jsou určeny vnějšími podmínkami – prostorem, časem a obsahem. Dobrý a Semiginovský určují jako organizační formy: „tréninkovou jednotku, cyklus, období a tréninkové a soutěžní utkání.“ (Dobrý, 1988, s. 159) Dovalil vychází z odlišného dělení a rozlišuje období sezóny následovně: „mikro-, mezo a makrocycklus.“ (Dovalil, 2007, s. 255-256)

Tréninková jednotka se v současnosti podle didaktických a bioenergetických poznatků dělí na úvodní, průpravně-obecnou, hlavní a ukončovací či závěrečnou část. Každá z těchto částí má svůj rozsah a podle náplně určité části je vymezeno i působení trenéra a jeho interakce se svěřenci.

Úvodní část je zaměřena na přípravu organismu pro zatížení. Tato příprava probíhá jak ve fyzické, tak v psychické rovině a může se individuálně lišit podle temperamentu či typu osobnosti. Její zvládnutí podmiňuje další následující procesy. Průpravně-obecná část je vyplněna průpravnými cvičeními či jinou činností rozvíjející obecné dovednosti, které tvoří základ basketbalového vzdělání. Jedná se především o individuální dovednosti. Hlavní část je určena učením nových dovedností či spojováním již získaných dovedností do nových funkčních celků. Je časově největší a klade na trenéra nejvyšší nároky ohledně přípravy, způsobu užití didaktických metod, udržování pozornosti a motivace k plnění úkolů. Závěrečná část je vymezena pro uvolňovací a kompenzační cvičení po fyzicky náročném tréninku a také pro zhodnocení výkonu svěřenců a vzájemné dání si zpětné vazby.

Tréninkový cyklus, označovaný Dovalilem jako mikrocycklus, určuje souhrn tréninkových jednotek do celistvého tvaru a formy zhruba v rozsahu sedmi dnů. (Dovalil, 2007, s. 256) Jsou to tedy útvary mezi zápasy, lze tak také označit soustředění. Hlavním úkolem trenéra je skrze celý tréninkový cyklus sledovat hlavní tematickou linku a k ní orientovat náplň tréninkových jednotek i pozornost a vůli svých svěřenců.

Tréninkové období je částí tréninkového roku. Tyto období vymezuje rozpis utkání v sezóně, délka soutěže, reprezentační bloky a tréninkové cíle. Tréninkové období by mělo být jedním z hlavních orientačních bodů trenéra při přípravě ročního tréninkového plánu a jeho následného plnění.

Trénink bývá doplněn tréninkovým utkáním, které by mělo kopírovat či přesněji být imitací soutěžního utkání. Kromě výsledku, který bývá často nepodstatný a tato informace může být důvodem poklesu motivace svěřenců, se vyznačuje také delšími a častějšími vstupy trenérů, kteří mohou své požadavky měnit a testovat, jak svěřenci plní své individuální i týmové pokyny. Pro samotné trenéry se jedná o přípravu na roli kouče. Tréninkové utkání stejně jako další možná cvičení zařazovaná do tréninku jsou didaktickou metodou „rozvíjející schopnosti a dovednosti k tvořivému myšlení a práci a k aplikaci znalostí“ (Mužík, 2004, s. 73)

V rámci tréninku se trenérovi přímé zpětné vazby od svěřenců takřka nedostává. Musí být schopni ji vyčíst z náznaků, způsobů plnění úkolů jednotlivými svěřenci, jejich reakcí na kritiku pochvalu a podobně. Trenér by měl být schopen řídit a připravit tréninkovou jednotku s ohledem jak na aktuální situaci, tak i na dlouhodobé cíle svěřenců i družstva. Jednou z věcí, která ho k tomu uschopňuje je znalost a zvládnutí didaktických metod, tedy jakéhosi trenérsko-vzdělavatelského „know-how“. Základem tohoto know-how by mělo být jeho trenérské vzdělání.

Soutěžní utkání pak určuje zaměření tréninkových jednotek a vytváří či uděluje potvrzení o úspěšnosti práce trenéra a svěřenců během tréninku, stejně jako zprostředkovává nepřímou zpětnou vazbu pro účastníky o kvalitě jejich činnosti.

3.5 Shrnutí

Při zkoumání tréninku, tedy vzdělávacího procesu, kterého se účastní sportovci a trenér, jsem se soustředil především na roli a výkon trenéra. Ten je pro průběh a úspěšnost tréninku rozhodující.

Trenér je tím, kdo rozhoduje o náplni tréninku na základě svých znalostí a při použití ročního tréninkového plánu zajišťujícím návaznost a dlouhodobý růst vý-

konnosti. Stejně jako je tým, kdo řídí celý trénink. Cílem, kterého se snaží dosáhnout, je co nejlepší herní výkon svěřenců v utkání.

Základní složkou herního výkonu jsou motorické dovednosti, které si svěřenci osvojují v procesu motorického učení. Proces motorického učení je podmíněn zpětnou vazbou mezi trenérem a svěřencem, stejně jako vnitřní zpětnou vazbou.

Zásadním předpokladem kvalitního průběhu vzdělávání trenéry je pak zvládnutí a pochopení didaktické stránky tréninku.

4 Závěr

Povolání trenéra a jeho definice, ze kterých plynou úkoly trenéra se v českém dříve československém basketbale vyvíjí zhruba posledních šedesát let. Jedná se o relativně mladou profesi. Za tu dobu vědečtí pracovníci vymezili poměrně přesně osobnost trenéra s jeho charakteristickými rysy. Není překvapením, že lidé stávající se trenéry mají vždy úzký vztah k basketbalu a to vždy v osobní rovině. Ani není překvapením, že vzhledem k dobrovolnému charakteru povolání se jedná o činnost hluboce vnitřně naplňující.

Podstatným pro výkon povolání trenéra je stále se zrychlující kontinuální vývoj basketbalu, který klade na trenéra stále nové požadavky a to především na šíři jeho vzdělání společně s dostatečnou hloubkou znalostí. Usuzuji, že pokud tento trend bude pokračovat nezměněnou rychlostí, pak povolání trenéra, tak jak jsem ho definoval, zanikne a bude nahrazeno profesí kouče obklopeného celou řadou asistentů a dalších specialistů.

Vzdělání nutné pro výkon povolání získávají trenéři z několika zdrojů. Tristní skutečností je, že formální vzdělávání trenérů je především certifikací zájemců a nikoliv vzděláváním. Jeho vzdělávací přínos je zcela nedostatečný a ve spojení s nemožností ověřovat znalosti a dovednosti nabitě mimo tento rámec se pak formální vzdělávání jeví jako nefunkční. Neformální vzdělávání trenérů je výrazně bohatší ve svých formách a mnohem přesněji zacílené na potřeby jednotlivých trenérů. Výrazným způsobem zkvalitňuje výkon trenéra. Zkušenostní učení, které je charakterizováno postojem osobnosti k sebeučení, pak vytváří konkurenční výhodu a pomáhá dosahování úspěchu.

Domnívám se, že pro naplnění původní funkce formálního vzdělávání trenérů by mělo dojít k jeho úpravě ve smyslu zacílenosti a variability. Dalším cílem by pak mělo být propojení neformálního a formálního vzdělávání především ve smyslu ověřování znalostí a dovedností získaných neformálním způsobem. Stále

si kladu otázku, zda by pro trenéry vzdělávající svěřence specifickým způsobem nebyla přínosnější výuka resp. vzdělávání realizované co nejpodobnějším způsobem. Tedy je možné vytvořit ať už ve formálním rámci či mimo něj formu vzdělávání trenérů podobné tréninku?

Vzdělávání trenéry je společně s vedením utkání základním úkolem trenéra. Díky tomu je tento proces stále zkoumán a dřívější poznatky ověřovány. Výkon trenéra je zásadní podmínkou pro dosažení cíle, kterým je úspěšný sportovní rozvoj individualit. Docházím k jednoznačnému závěru, že zásadní podmínkou tohoto výkonu je právě vzdělání trenéra ve spojení s odpovídající osobností.

Soupis bibliografických citací

BOLATOGLOU, Theodoros. *The hellenic basketball coaches association*. FIBA Assist Magazine [elektronický časopis]. March 2004, vol. 2, no. 6 [cit. 2009-01-09], s. 37. Dostupné z Internetu:

<<http://www.fiba.com/pages/eng/fc/expe/assiMaga/p/openNodeIDs/1035/selNodeID/1035/assiDown.html>>.

BOZIC, Bosko. *Croatian association of basketball coaches: The past and future*. FIBA Assist Magazine [elektronický časopis]. October 2003, vol. 1, no. 3 [cit. 2009-01-09], s. 37. Dostupné z Internetu:

<<http://www.fiba.com/pages/eng/fc/expe/assiMaga/p/openNodeIDs/1035/selNodeID/1035/assiDown.html>>.

BÖSING, Lothar. *German basketball coaches association*. FIBA Assist Magazine [elektronický časopis]. December 2005, vol. 3, no. 17 [cit. 2009-01-09], s. 35-36. Dostupné z Internetu:

<<http://www.fiba.com/pages/eng/fc/expe/assiMaga/p/openNodeIDs/1035/selNodeID/1035/assiDown.html>>.

BUKAČ, Luděk. 2005. *Intelekt, učení, dovednosti & koučování v ledním hokeji: Komprehenzivní pohled na utkání, trénink a rozvoj individuálního herního výkonu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2005. ISBN 80-7033-896-2

BULUŠEK, Luboš. *Re: zadost o informace* [online] Message to: Tomáš Moudrý. 27.července 2008 [cit. 2009-06-27]

CARLIER, Alexandre. *The french coaches association*. FIBA Assist Magazine [elektronický časopis]. December 2004, vol. 2, no. 11 [cit. 2009-01-09], s. 37. Dostupné z Internetu:

<<http://www.fiba.com/pages/eng/fc/expe/assiMaga/p/openNodeIDs/1035/selNodeID/1035/assiDown.html>>.

Coach Corner [online]. 2009. FIBA: Experts, 2009 [cit. 2009-06-01]. Dostupné z internetu:

<<http://www.fiba.com/pages/eng/fc/expe/coac/coacLibr/p/openNodeIDs/1054/selNodeID/1054/pres.html>>.

ČADKOVÁ, Ivana. O vzdělávání trenérů „osobní sdělení“. 2007. Pod Turnovskou tratí 166/6, Praha 9, 19800. 18. července 2007

DOBŘÝ, Lubomír; Semiginovský, Bohdan. 1988. *Sportovní hry: Výkon a trénink*. 1. vyd. Praha: Olympia, 1988

DOVALIL, Josef aj. 2007. *Výkon a trénink ve sportu*. 2. vyd. Praha: Olympia, 2007. ISBN 978-80-7033-928-2

HARTL, Pavel. 1988. *Pedagogická psychologie dospělých*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1988.

JACKSON, Phil; Delahanty, Hugh. 1995. *Sacred Hoops: spiritual lessons of a hardwood warrior*. 1st ed. New York, Hyperion, 1995. ISBN 0-7868-6206-8

JONES, Dianne C. *Hey coach, one teaching style does not fit all!* [online]. 2005. The coach's clipboard [cit. 2009-03-02]. Dostupné z Internetu: <<http://coachesclipboard.net/DrJonesCoachingStyles.html>>.

KOUCKÁ, Pavla. Kalokagathia. *Psychologie dnes*, červen 2006, roč. 12, č. 6, s. 11-16. ISSN 1212-9607

LEON, Miguel Martin. *Spanish coaches education*. FIBA Assist Magazine [elektronický časopis]. May 2006, vol. 4, no. 19 [cit. 2009-01-09], s. 30-32. Do-

stupné z Internetu:

<<http://www.fiba.com/pages/eng/fc/expe/assiMaga/p/openNodeIDs/1035/selNodeID/1035/assiDown.html>>.

Metodické materiály [online]. Praha: ČBF, 2009 [cit. 2009-06-28]. Dostupné z Internetu: <<http://www.cbf.cz/sbt/metodika/metodika.html>>.

MESZAROS, Layos. *The hungarian coaches association of basketball coaches*. FIBA Assist Magazine [elektronický časopis]. April 2004, vol. 2, no. 13 [cit. 2009-01-09], s. 37. Dostupné z Internetu:

<<http://www.fiba.com/pages/eng/fc/expe/assiMaga/p/openNodeIDs/1035/selNodeID/1035/assiDown.html>>.

MRÁZEK, Svatopluk; DOBRÝ, Lubomír. 1955. *Košíková*. 1. vyd. Praha: Státní tělovýchovné nakladatelství, 1955

MUŽÍK, Jaroslav. 2004. *Androdidaktika*. 2. Vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-045-9

PALÁN, Zdeněk. 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1.vyd. Praha. Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7

POLIVINA, Marko; OCOKOLJIC, Mirko. *Serbia and Montenegro basketball coaches association*. FIBA Assist Magazine [elektronický časopis]. March 2006, vol. 4, no. 18 [cit. 2009-01-09], s. 35-37. Dostupné z Internetu:

<<http://www.fiba.com/pages/eng/fc/expe/assiMaga/p/openNodeIDs/1035/selNodeID/1035/assiDown.html>>.

POZZATI, Antonio. *The italian basketball coaches committee*. FIBA Assist Magazine [elektronický časopis]. October 2003, vol. 1, no. 3 [cit. 2009-01-09], s. 37. Dostupné z Internetu:

<<http://www.fiba.com/pages/eng/fc/expe/assiMaga/p/openNodeIDs/1035/selNodeID/1035/assiDown.html>>.

PRŮCHA, Jan. 2002. *Moderní pedagogika*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-631-4

RABUŠICOVÁ, Milada; RABUŠIC, Ladislav. *O informálním učení v České republice* [online], Brno: FF MU, Ústav pedagogických věd, 2009 [cit. 2009-06-15] Dostupné z Internetu:

<<http://www.phil.muni.cz/wupv/home/Documents/mpsv-projekt-prezentace/O%20informalnim%20uceni%20v%20Ceske%20republice.pdf/view>>.

Rozvrh II.ročníku trenérského studia [online]. Olomouc: FTK UP, 2008 [cit. 2009-06-23]. Dostupné z Internetu: <<http://unifor.upol.cz/ftk/unifor/logon.php>>.

SKOKAN, Jan. Vzdělávání trenérů SeČ [online] Message to: Tomáš Moudrý. 18. září 2008 [cit. 2009-06-27]

Statut SBT [online]. Praha: ČBF, 2008 [cit. 2008-09-13]. Dostupné z Internetu: <<http://www.cbf.cz/sbt/vsbt/statutsbt.pdf>>.

SVOBODA, Bohumil. 2003. *Pedagogika sportu*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0156-7

ŠAFRÁNEK, Ivan. Basketbal: *Basketbalové informace, rady a náměty pro trenéry, hráče a fandý* [online]. 2006 [cit. 2009-02-15]. Dostupné z Internetu: <<http://www.basketfanclub.cz/>>.

TOMANEK, Lubor. *The slovak basketball coaches association*. FIBA Assist Magazine [elektronický časopis]. June 2004, vol. 2, no. 8, 17 [cit. 2009-01-09], s.

37. Dostupné z Internetu:

<<http://www.fiba.com/pages/eng/fc/expe/assiMaga/p/openNodeIDs/1035/selNodeID/1035/assiDown.html>>.

TRÁVNÍČKOVÁ, Dana. *Informální učení dospělých* [online]. Brno, 2008 67 s., 3 přílohy. Diplomová práce (Mgr.). Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra sociologie. Vedoucí diplomové práce prof. PhDr. Ladislav Rabušic, Csc. aktualizace 16. Května 2008 [cit. 2009-06-12]. Dostupné z Internetu: <http://is.muni.cz/th/76579/fss_m/>.

Trenérská škola: konzultace v akademickém roce 2008/09 [online]. Praha: FTVS UK, 2008 [cit. 2009-06-23]. Dostupné z Internetu: <<http://www.ftvs.cuni.cz/rozvrhy/2008-9/ts.php>>.

Trenérský řád [online]. Praha: ČBF, 2008 [cit. 2008-09-13]. Dostupné z Internetu: <<http://www.cbf.cz/sbt/vsbt/tr.pdf>>.

TUTKO, T. A. *Psychologie tréninku*. Praha: Ústřední výbor ČSTV, Informační a dokumentační středisko [198-?].

VELENSKÝ, Emil aj. 1987. *Basketbal: Nové poznatky a zkušenosti z trenérské praxe s družstvy všech výkonnostních úrovní*. 1. vyd. Praha: Olympia, 1987.

VELENSKÝ, Michael. 2008. *Pojetí basketbalového učiva pro děti a mládež*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-1480-9

WOOTTEN, Morgan. 2003. *Coaching basketball successfully*. 2003. 2nd ed. Human Kinetics, 2003. ISBN 0-7360-4790-5

ZAGAR, Andrej. *The slovenian basketball coaches association*. FIBA Assist Magazine [elektronický časopis]. April 2004, vol. 2, no. 7 [cit. 2009-01-09], s.

37. Dostupné z Internetu:

<<http://www.fiba.com/pages/eng/fc/expe/assiMaga/p/openNodeIDs/1035/selNodeID/1035/assiDown.html>>.

Bibliografie

BRADLEY, Michael. Good Knight. *SLAM*, June 2000, vol. 7, no. 5, s. 111-114

BROWN, Herb. 2005. *Let's talk defense! : tips, skills, and drills for better defensive basketball*. 1st. ed. New York NY: McGraw-Hill, 2005. ISBN 0-07-144169-7

DĚKANOVSKÝ, Jan. 2008. *Sport, média a mýty: Zlatí hoši, královna bílé stopy a další moderní hrdinové*. 1. vyd. Praha: Dokořán, 2008. ISBN 978-80-7363-131-4

EMMA, Thomas. 2006. *101 strength and conditioning exercises and drills for basketball*. Monterey CA: Coaches choice, 2006. ISBN 1-58518-968-5

GLADWELL, Malcolm. 2006. *Bod zlomu: O malých příčinách s velkými následky*. 1. vyd. Praha: Dokořán, 2006. ISBN 80-7363-070-2

HUGGINS, Bob. 2002. *Coaching fast break and secondary offense*. Monterey CA: Coaches choice, 2002. ISBN 1-58518-650-3

KABOŠOVÁ, Svatava Maria; JELÍNEK, Marian. 2003. *Skrytá cesta k vítězství: Utajené zákulisí sportu*. 1. vyd. Praha: Gutenberg/Eminent, 2003. ISBN 80-86349-10-1 (Gutenberg) ISBN 80-7281-160-6 (Eminent)

KALLAM, Clay. Scout's honor. *HOOP*, March/April 2007, vol. 35, no. 3, s. 114-120

KARL, George; STOTTS, Terry; JOHNSON, Price. 1997. *101 basketball rebounding drills*. Monterey CA: Coaches choice, 1997. ISBN 1-58518-157-9

LERAY, Christophe. Brainbull: Phil Jackson. *Basket*, November/Dezember 1996, 3. Jahrgang/heft 11-12, s. 113-117

MARTÍNEZ, Luis Alberto. *Coaching schools are fundamental*. FIBA Assist Magazine [elektronický časopis]. October 2003, vol. 1, no. 4 [cit. 2009-01-24], s. 3. Dostupné z Internetu:

<<http://www.fiba.com/pages/eng/fc/expe/assiMaga/p/openNodeIDs/1035/selNodeID/1035/assiDown.html>>.

McCALLUM, Jack. 2006. *:07 seconds or less: My season on the bench with the runnin' and gunnin' Phoenix Suns*. 1st. ed. New York NY: Touchstone, 2006. ISBN 978-0-7432-9811-7

SLEPIČKA, Pavel; HOŠEK, Václav; HÁTLOVÁ Běla. 2006. *Psychologie sportu*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2006. ISBN 80-246-1290-9

Přílohy

Příloha A

text emailu předsedům oblastních TMK

Dobrý den,

obracím se na Vás jako na předsedu oblastní trenérsko-metodické komise. Vzhledem k tématu své diplomové práce "Vzdělávání trenérů a vzdělávání trenéry ČBF" se snažím získat informace o tom, jak probíhá vzdělávání trenérů a co ho ovlivňuje.

Rád bych získal odpovědi na následující otázky:

- Na webových stránkách ČBF spadá vzdělávání trenérů do pravomoci SBT stejně jako oblastních TMK. Spolupracují spolu? Pokud ano, popište mi prosím jakým způsobem. V případě, že je jejich činnost v tomto ohledu na sobě nezávislá, využíváte nějaký mechanismus jak zabránit duplikování činností? Pokud ano, jaký?
- Pokud organizujete semináře či školení jakým způsobem vybíráte přednášející a témata seminářů?
- Jsou přednášející honorováni?
- Jakým způsobem je stanoven poplatek pro účastníky?
- Jsou témata prezentovaná na seminářích stejně jako obsah školení trenérů a jeho způsob nějakým způsobem ovlivňovány či přímo předepisovány p. Tomajkem odpovědným ze své funkce v SBT za vzdělávání trenérů?

Předem děkuji za Vaše odpovědi a čas, který jste tímto strávil a ještě jednou mnohokrát děkuji.

--

Michal Václavík

Diplomové práce se půjčují

pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

Moudrý, T.: Vzdělávání trenéry a vzdělávání trenérů ČBF

Využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis